



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

# **CARACTERIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA ONG PORTUGUESA: ESTUDO DE CASO DA AMI**

**Carla Cristina Madaleno Batista**

Orientação: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Psicologia**

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Dissertação**

**Caracterização da Avaliação de Desempenho numa ONG Portuguesa:**

**Estudo de Caso da AMI**

Carla Cristina Madaleno Batista

**Orientador:**

Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

dezembro de 2013

## LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

AMI – Assistência Médica Internacional

APA – *American Psychological Association*

art. – Artigo

AV – Avaliado

AVR – Avaliador

Dr. – Doutor

Exmo. – Excelentíssimo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

i.e. – id est (isto é)

OG – Órgão de Gestão

ONG – Organização Não Governamental

OTS – Organização do Terceiro Setor

Séc. – Século

SFL – Sem Fins Lucrativos

vs. – versus

## **AGRADECIMENTOS**

Este espaço é dedicado àqueles que de uma ou outra forma contribuíram para que esta dissertação fosse realizada.

Em primeiro lugar, o reconhecido e sincero agradecimento ao Orientador Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, pela partilha dos seus conhecimentos, pela forma como orientou o trabalho, a utilidade das suas recomendações, a disponibilidade e paciência demonstrada durante este processo formativo.

A todos os membros da AMI pela receptividade e facilidades concedidas à realização do estudo.

Aos amigos e colegas, pelas críticas e sugestões, pelas palavras de incentivo.

Em tua memória, meu grande amigo, José Carlos Jorge Coelho Dias, com muitas saudades.

À família pelo carinho e em especial ao Marco pelo apoio incondicional.

A todos agradeço profundamente.

## **ABSTRACT**

### **PORTUGUESE ONG PERFORMANCE ASSESSMENT CHARACTERIZATION: AMI Case Study**

Leading to this Master dissertation, focused on a case study in the field of Work and Organizational Psychology, this research develops by characterizing the performance appraisal, how it works and how it is applied on a nongovernmental, non-profit organization, AMI and it envisions the broadening of knowledge on the theme, recurring to information validated by experience. The used instrument was a semi-structured interview, being performed 16 interviews to the participants: managers, appraisers and evaluated workers. For the treatment and data analysis the technique of content analysis was used, and the data processing was performed with the NVIVO8 software. It was observed that the interviewed participants consider the performance appraisal extremely useful and indispensable, and as essential the promotion of communicating to standardize the criteria for assessment rating. Given the results, it was concluded that the reflection of the results use, is necessary, so that the AD doesn't close on itself as an administrative process.

**Keywords:** performance, appraisal, performance appraisal; non-governmental organization; third-sector

## RESUMO

### CARACTERIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA ONG PORTUGUESA: Estudo de Caso da AMI

Conducente à dissertação de Mestrado, enquanto estudo de caso da área da Psicologia do Trabalho e das Organizações, a presente investigação desenvolve-se através da caracterização da Avaliação de Desempenho, tal como funciona e é aplicada na ONG Portuguesa AMI e visa a ampliação do conhecimento sobre o tema, com recurso à informação validada pela experiência. O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada, tendo sido realizadas 16 entrevistas, aos intervenientes: gestores, avaliadores e avaliados. No tratamento e análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo e no processamento dos dados recorreu-se ao *software* Nvivo8. Verificou-se que os entrevistados consideram a avaliação de desempenho extremamente útil e indispensável, e como essencial, a promoção da comunicação para uniformização dos critérios de cotação na avaliação. Face aos resultados, concluiu-se que é necessário a reflexão da utilização dos mesmos, para que a AD não se encerre em si mesma, como um procedimento administrativo.

Palavras-chave: Avaliação; Desempenho; Avaliação de Desempenho; Organização-Não-Governamental; Terceiro Setor

**ÍNDICE**

	<b>Folha</b>
ÍNDICE DE QUADROS.....	vii
ÍNDICE DE ESQUEMAS.....	viii
INTRODUÇÃO.....	1
I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	6
CAPÍTULO I – QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO .....	6
1.1. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – DA TEORIA ÀS PRÁTICAS.....	6
1.1.1. A Evolução Histórica da Avaliação de Desempenho.....	6
1.1.2. Conceitos e Componentes da Avaliação de Desempenho.....	9
1.1.3. Questões Prévias, Pontos Críticos e Erros Clássicos na AD .....	22
1.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TERCEIRO SETOR .....	28
1.2.1. Perspetivas e Questões Preliminares sobre a AD no Terceiro Setor .....	28
1.2.2. A Emergência da Avaliação de Desempenho nas ONG Portuguesas....	29
CAPÍTULO I – ESTUDO DESCRITIVO E CONCEPTUAL.....	33
2.1 MÉTODO.....	33
2.1.1 Desenho do Estudo e Etapas Metodológicas.....	33
2.1.2 Seleção e Caracterização do Terreno de Pesquisa .....	35
2.1.3 Seleção e Caracterização dos Participantes do Estudo .....	37
2.1.4 Instrumentos da Colheita de Dados .....	38
2.1.5 Aplicação do Instrumento da Colheita de Dados .....	40
2.1.6 Modelo de Tratamento e Análise dos Dados .....	42
2.1.7 Procedimentos Formais e Éticos .....	44
2.2 ASPETOS GERAIS DE PROCEDIMENTO.....	46
2.3 APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE CATEGORIAS.....	47
2.4 DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	58
2.4.1 Respostas ao problema de investigação .....	58
2.4.2 Síntese da contribuição teórica.....	69
2.4.3 Limitações do Estudo .....	72
3. CONCLUSÕES .....	73
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
ANEXOS.....	84
ANEXO I - Pedido de autorização ao Conselho de Administração para Realização do Estudo .....	85

ANEXO II - Lista dos contatos fornecida pelos RH da AMI - participantes interessados em participar no Estudo .....	87
ANEXO III - Instrumento da Colheita de Dados – Guião da Entrevista.....	89
ANEXO IV - Quadro Resumo: Questões de Investigação - Guião da Entrevista – Sistema de Categorias.....	92
ANEXO V - Dados de Apoio: Quadros Resumo dos Resultados do Estudo.....	94
ANEXO VI - Documentos de Apoio I: Instrumento de Registo da Auto Avaliação e Avaliação dos Trabalhadores da AMI.....	101
ANEXO VII - Documentos de Apoio II: Relatório - A Avaliação de Desempenho na AMI, Ano de 2009 .....	104
ANEXO VIII - Documentos de Apoio III: Relatório - A Opinião dos Trabalhadores sobre a Avaliação de Desempenho na AMI .....	139
ANEXO IX - Instrumento da Colheita de Dados – Formulário do Questionário: A Opinião dos Trabalhadores sobre a Avaliação de Desempenho na AMI .....	211



**ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 - Categoria: Sexo .....	50
Quadro 2 - Categoria Profissional .....	50
Quadro 3 - Categoria: Função Profissional .....	50
Quadro 4 - Categoria: Tempo de Serviço.....	51
Quadro 5 - Categoria Sistema .....	51
Quadro 6 - Categoria Processo.....	52
Quadro 7 - Categoria Operacionalização .....	52
Quadro 8 - Categoria Resultados.....	55
Quadro 9 - Categoria Opinião .....	57
Quadro 10 - Função Profissional vs Sistema, Processo e Operacionalização.....	59
Quadro 11 – Função Profissional vs Comunicação.....	60
Quadro 12 – Função Profissional vs Participação e Envolvimento.....	61
Quadro 13 – Função Profissional vs Articulação da AD com a GRH.....	61
Quadro 14 – Função Profissional vs Resultados e Utilização dos Resultados .....	63
Quadro 15 – Função Profissional vs Impacto da AD no Desenvolvimento Individual ..	65
Quadro 16 – Função Profissional vs Impacto da AD no Desenvolvimento da Organização .....	66
Quadro 17 – Função Profissional vs Vantagens, Desvantagens, Contributos e Dificuldades face à Utilização e Funcionalidade da AD.....	67
Quadro 18 – Função Profissional vs Opiniões e Sugestões.....	68

## **ÍNDICE DE ESQUEMAS**

Figura 1. Resumo do Modelo de Tratamento e da Análise dos Dados.....	42
--	----

## INTRODUÇÃO

Vive-se uma incerteza económica evidente e global, onde o futuro das organizações parece passar pelo investimento e importância atribuídos à gestão das pessoas, com recurso à criação de soluções estratégicas sustentáveis. Tal como refere Rodrigues (1991), a convicção de que os recursos humanos são um fator básico de competitividade, porque deles depende a potencialização dos demais recursos, implica uma aposta contínua de modernização tecnológica alocada ao desenvolvimento individual dos profissionais. Sejam organizações públicas e/ou privadas, não há exceção, todas aspiram desempenhar as suas funções de forma eficaz, de crescer e de abrir novos espaços de oportunidade. Certo é, que todas precisam fomentar um forte interesse e relacionamento com a gestão, necessitam de instrumentos de desenvolvimento de orientação estratégica e operacional, tal como a Avaliação de Desempenho (AD), para definir e elencar cadeias de valor adequadas e conduzir a melhorias contínuas de todos os níveis. Sendo que para fazer face aos desafios permanentes, impõem-se novas práticas de gestão, que consideram o trabalhador gestor da sua própria carreira e agente de desenvolvimento organizacional, tornando assim uma vez mais evidente, a necessidade de análise e de avaliação da *performance* dos trabalhadores.

De acordo com a perspetiva supramencionada, ninguém deve alhear-se da avaliação de desempenho, devido à sua extrema importância enquanto processo contínuo de orientação na gestão das organizações. Este é um processo que possibilita a renovação da atitude, a adequação da ação para trabalhar contextos de mudança e inovação, assim como, permite fomentar uma melhoria real da prestação de serviços e desenvolvimento de determinados padrões de qualidade. As práticas da avaliação sempre acompanharam o homem, independentemente do contexto, é a base para a tomada de decisão e está presente em todas as escolhas. No sentido mais lato, a avaliação é inerente à natureza humana na medida em que todos somos avaliadores e avaliados em permanência. A avaliação enquanto sistema formal da apreciação do desempenho dos trabalhadores de uma organização surgiu como componente da gestão de recursos humanos, desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada. No mesmo sentido, Chiavenato (1994), para afirmar que as práticas da avaliação de desempenho remontam ao passado, cita o exemplo de Santo Inácio de Loyola, no séc. IV, ao servir-se de “um sistema combinado de relatórios e notas de atividade registos do potencial de cada um dos

Jesuítas” (p.261). Salienta ainda o referido autor, que o maior destaque aos sistemas de AD ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, época em que começou a implementação dos sistemas formais da avaliação sistemática, com registos escritos e sujeitos a periodicidades (Oliveira, 1998). Subsequentemente surgiram várias teorias administrativas, cujas técnicas tinham como finalidade criar condições para uma significativa melhoria do desempenho humano nas organizações.

Por conseguinte, segundo Caetano (1996) “desde o início do século XX, a investigação sobre a avaliação de desempenho indica que um número elevado de organizações persistem em práticas de avaliação prisioneiras de conceitos e formulações teóricas inadequadas” e McGregoe (1960), salienta que a AD é tomada como uma simples técnica de gestão de pessoal, quando deveria ser usada para outros propósitos, como é o caso da gestão estratégica.

A história da avaliação de desempenho e respetivos problemas psicométricos estão em grande parte associados ao tipo de métodos e instrumentos de medida em que se baseiam. Porém, enquanto processo organizacional não só não pode ser reduzido a um problema de medida como não esgota a análise intra-individual dos processos cognitivos, razão pela qual, não deve ser apenas uma medida de realização do passado, somente uma abordagem retrospectiva, mas um espaço de visão e projeto, um espaço de evolução e futuro.

Constata-se que embora a avaliação de desempenho seja um instrumento bastante completo e necessário enquanto ferramenta de gestão, também pode ser uma problemática teórica e conceptual na gestão dos recursos humanos, seja por falência dos próprios modelos e/ou abordagens generalizadas à sua operacionalização e desenvolvimento. Ora, por influência de diversas áreas científicas, pela evidência empírica, proveniente das lições aprendidas com as iniciativas “no terreno”, é possível reconhecer que avaliar não é compilar uma série de indicadores empíricos neutros. É preciso identificar os limites da capacidade de mensuração dos fenómenos nas organizações e são necessárias propostas alternativas de avaliação, modelos de AD que respeitem fatores culturais, características peculiares de cada organização, salvaguardando eventuais ajustes e adaptações. A AD deve ser utilizada adequadamente para evitar ser mais um mecanismo burocrático, ao invés de atender aos propósitos visados.

Embora este tema seja tratado há muitos anos nas esferas organizacionais, tal como anteriormente referido, continua bastante atual. A investigação acerca da avaliação de desempenho nas últimas décadas tem incidido, com graus de profundidade diversos,

sobre vários tópicos relacionados com a gestão das pessoas e do seu desempenho, todavia, de acordo com Caetano (2008), pelas mais diversas razões tem-se assistido, a uma falta de articulação entre os resultados da investigação científica e a utilização de técnicas de gestão de pessoas. A maioria dos estudos nesta área tentam perceber as razões que contribuem para que este processo seja sentido pelos vários agentes como “...mais um fardo administrativo com poucos ou nenhuns benefícios reais, ou seja, como uma perda de tempo.” (Morrisey, 1983). Sendo que o objetivo parece ser compreender o significado de uma realidade, captar com maior perspicácia a lógica de funcionamento de um processo e refletir sobre as implicações de uma política orientadora. (Campenhoudt & Quivy, 1998). Apesar de existirem múltiplas perspetivas sobre a AD, importa promover às organizações a possibilidade destas conhecerem, identificarem e adaptarem perspetivas integrativas e pragmáticas que considerem as vantagens e limitações desta ferramenta de gestão no seu próprio contexto, tal como, identificar metodologias aplicáveis, orientar os profissionais a conduzir o processo de AD de uma forma eficiente e eficaz.

Em conformidade com o acima referido, este estudo ambiciona contribuir para a construção de algumas ligações entre a investigação académica e as práticas de gestão nas organizações. A avaliação formal de desempenho praticada na AMI, será o foco desta investigação empírica qualitativa, para que através da experiência, informação validada e da ampliação do conhecimento, seja possível extrair referenciais para favorecer a redução da complexidade do assunto e paralelamente contribuir para uma gestão coerente e transversal. Em suma, realizámos a presente pesquisa com o objetivo geral de caracterizar a avaliação de desempenho, tal como funciona e é aplicada no contexto organizacional da AMI. No entanto, a ênfase da abordagem que se pretende realizar não está apenas no modelo da avaliação, mas na operacionalização, nas práticas, consequentemente no sistema e no processo, nos resultados, na análise dos diversos componentes que constituem a AD. Da avaliação formal de desempenho fazem parte trabalhadores-avaliados, trabalhadores-avaliadores e órgãos de gestão, e pretendemos através da entrevista registar o seu testemunho, a sua perceção, a fim de obter informação real, precisa e atual das suas vivências neste assunto, de forma a descrever e a caracterizar a AD na AMI enquanto Estudo de Caso. Foram ainda considerados os dados provenientes da recolha e tratamento dos dados da avaliação de desempenho da AMI referente ao ano de 2009 e o tratamento dos dados referentes à auscultação da opinião dos trabalhadores sobre

as práticas da Avaliação de Desempenho a que estiveram sujeitos até ao ano de 2013 (trabalhos suplementares à realização da dissertação).

Apesar do rigor na elaboração desta investigação e do esforço contínuo atendendo ao nível de complexidade que o envolve, estamos cientes das limitações do mesmo. No entanto, convictos que este tipo de trabalhos pode funcionar para encontrar caminhos, determinar pistas para uma atuação mais válida, defendemos que só a agregação do conceito da AD às práticas institucionalizadas permitirá torná-la uma medida de política real.

Assim, com vista a ampliar e esclarecer múltiplas contingências organizacionais e individuais no âmbito do problema de investigação e questões que lhes estão subjacentes, será importante ver desenvolvidos os objetivos que se constituem como referenciais ao longo deste estudo, designadamente:

- Descrever o sistema, o processo e a operacionalização da AD, segundo os participantes;
- Identificar a perceção dos participantes em relação à comunicação na AD;
- Caracterizar como é que os participantes descrevem a sua participação e o seu envolvimento na AD;
- Caracterizar como é que os participantes percebem a articulação da AD com a GRH;
- Caracterizar a perceção dos participantes em relação aos resultados e à utilização dos resultados da AD;
- Descrever o impacto percebido da AD no desenvolvimento individual dos trabalhadores da AMI;
- Descrever como é que os participantes caracterizam o impacto da AD no desenvolvimento da organização;
- Identificar as principais vantagens e desvantagens, contributos e dificuldades relatadas pelos participantes face à utilização e funcionalidade da AD;
- Descrever as opiniões e sugestões de melhoria às práticas da AD apresentadas pelos participantes.

Sintetizando, o presente estudo tem como intuito contribuir para a compreensão e ampliação dos saberes sobre a avaliação de desempenho, preconizando o sentido da experiência humana, a compreensão da regularização dos fenómenos, a prevenção de circunstâncias futuras, de acordo com uma perspetiva de melhoria e eficácia continua. Visa cooperar para a abertura de novos caminhos, pensar soluções estratégicas sustentáveis, sensibilizar para a necessidade da definição e

implementação de metodologias adequadas a cada realidade organizacional. Pretende-se oferecer uma contribuição singular, através do modo como se equaciona o problema da avaliação de desempenho e pela especificidade da metodologia utilizada. Deste modo, apresentadas as linhas gerais deste estudo, passaremos a uma descrição sumária da estrutura e da organização das suas diferentes partes. Ou seja, a presente dissertação é composta por duas partes (para além dos anexos): a primeira dá lugar ao enquadramento teórico e é composta por dois capítulos, a segunda parte ao estudo empírico e é composta por três capítulos. No primeiro capítulo da primeira parte, explicita-se os motivos da realização do estudo e destaca-se a sua importância com recurso ao conteúdo teórico e referência aos resultados da pesquisa teórica realizada, onde de acordo com a perspetiva de vários autores, é feita uma abordagem aos antecedentes que o justifiquem. A seguir, através da exposição da revisão da literatura apresenta-se a evolução da temática, a problemática, a relevância as dimensões centrais da análise do problema, assim como as condicionantes e limitações encontradas, terminado num conjunto de questões que pretendemos ver respondidas e comentadas de forma diferencial ao longo do trabalho. No segundo capítulo, expõe-se a análise a avaliação de desempenho formalizada em contexto organizacional do terceiro setor e uma abordagem atual à avaliação de desempenho nas organizações não-governamentais, portuguesas. A segunda parte contempla o estudo empírico que se caracteriza como descritivo e conceptual, e é onde nos propomos especificar exhaustivamente o problema de investigação. Esta parte divide-se em três capítulos: i) método; II) redução dos dados e discussão e III) conclusões seguido das referências bibliográficas. No primeiro capítulo, desenvolve-se o método, através do desenho detalhado do estudo e das etapas metodológicas, explicam-se as decisões metodológicas pelo paradigma qualitativo e pela técnica de análise de conteúdo; caracteriza-se o terreno de pesquisa, os participantes do estudo e os instrumentos da colheita de dados; identifica-se as técnicas e os procedimentos inerentes à aplicação do instrumento da colheita de dados; descreve-se o modelo de tratamento e análise de dados e apresentam-se os procedimentos formais e éticos e as limitações do estudo. O terceiro capítulo integra as conclusões e é seguido das referências bibliográficas e anexos.

## **I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I – QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO**

#### **1.1. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – DA TEORIA ÀS PRÁTICAS**

##### **1.1.1. A Evolução Histórica da Avaliação de Desempenho**

Ao longo dos séculos, vários tipos de avaliação foram postos em prática, a fim de descobrir o nível de excelência profissional de cada trabalhador. Avaliar é um comportamento natural e intrínseco ao homem e a prática de AD é uma constante nas ações, independentemente do contexto, estamos permanentemente a avaliar, mesmo que informalmente, o desempenho dos acontecimentos e das pessoas que nos rodeiam.

Importa salientar que a necessidade de determinar métodos de avaliação incidiu no período da Revolução Industrial, conduzindo a que um conjunto de mão-de-obra não qualificada convergisse para unidades fabris. Taylor, numa tentativa de potencializar este conhecimento desordenado dos trabalhadores, tentou elaborar a “organização científica do trabalho”, assente numa visão reducionista e economicista do trabalho, organizando a avaliação de desempenho do pessoal, como um instrumento racional capaz de revelar entre os trabalhadores, aqueles que tinham competências para eficazmente ocupar um determinado lugar, ou seja “o homem certo no lugar certo” (Sekiou, 1986).

No que concerne à importância conferida à avaliação do indivíduo, em função do papel que este desempenha na organização, constata-se uma interdependência entre os sujeitos e a organização, não sendo possível proceder a uma análise descurando o contexto e o meio onde se inserem. Autores como, Almeida (1996;1999), Caetano (1996), Câmara, Guerra e Rodrigues (1999), Chiavenato (1987, 1989, 2004), Cunha (1992) e Moura (1991), consideram assim a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão que deve estar simultaneamente ao serviço da organização e dos trabalhadores, de forma a constituir um meio de melhoria do desempenho individual e concomitantemente organizacional. Para Caetano (1996, p.1), a AD centra-se na componente humana do funcionamento das organizações, compreendendo um papel proeminente entre os diversos sistemas que compõem a GRH, na medida em que contribui significativamente para a produtividade, “quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional,



promoção e remuneração dos trabalhadores da organização”. Esta definição também vai ao encontro das considerações de Peretti (1997, p.234), quando este refere que um sistema de avaliação de desempenho permite reunir as informações necessárias para traçar os vários programas (promoção, remuneração, formação, entre outros) e fundamentar as decisões referentes às carreiras dos trabalhadores. Por conseguinte, a AD consiste num processo social e político que se desenvolve no contexto global da gestão organizacional e dos inerentes conflitos entre interesses de grupo e indivíduos, não constituindo um mero problema de perceção. Nesta perspetiva os aspetos políticos manifestam-se pelo fato de inúmeros fatores não relacionados com o desempenho efetivo do avaliado influenciarem, positiva ou negativamente, de modo intencional ou não. Os avaliadores podem desenvolver diversas estratégias em função dos seus próprios interesses, distorcendo para isso as classificações a atribuir ao desempenho dos trabalhadores.

Assim, no decurso do presente estudo, pretendemos que a AD seja entendida como a apreciação do desempenho profissional do trabalhador-avaliado em conjunto com o trabalhador-avaliador, durante momentos formais e informais de avaliação, visando valorizar o profissional e ajudar a identificar os aspetos relevantes ao seu desenvolvimento, de acordo com os procedimentos preconizados nas normas internas do funcionamento organizacional onde estes estão integrados, de forma a garantir de acordo com a perspetiva da organização, a eficácia da avaliação no processo social organizativo (Moreira, 2000). Elegemos também a ideia de que a AD deva ser um processo que envolve avaliador e avaliado, em que a relação da negociação e da comunicação bidirecional assume um papel indispensável para a validação social da cotação do desempenho. Acreditamos que exceto em situações demasiado autocráticas, a avaliação não resulte apenas de um julgamento estritamente individual do avaliador, pois é expressão de uma relação de negociação e não apenas de um instrumento técnico ou de mera expressão das capacidades individuais do avaliador. Ora, dizer que o julgamento emitido resulta de um processo de negociação significa que a avaliação consiste, acima de tudo, na aprovação ou aceitação, pelos intervenientes envolvidos, de que a classificação exprime o desempenho em causa. Os resultados de diversos estudos empíricos sugerem ainda que na análise da avaliação, interessa ter em atenção o conteúdo das cotações e a legitimidade subjetiva do julgamento, bem como o modo ou o processo através do qual esse conteúdo foi elaborado e expresso (Caetano, 2008, p.19).

Acresce que no âmbito da literatura, inúmeras reformulações teóricas e investigações sobre a AD têm sido ampliadas. A metáfora de teste dominou praticamente toda a investigação até finais dos anos setenta e equipara a avaliação de desempenho aos testes psicológicos. A partir dos anos oitenta, ganhou predomínio a metáfora do processador de informação que considera a avaliação de desempenho como um problema de medida que diz respeito ao funcionamento cognitivo do avaliador (Caetano, 1996, Arvey e Murphy, 1998). Sendo que de acordo com Caetano (1996) estas duas metáforas incluem um mesmo paradigma que envolve uma abordagem individual e racional do comportamento das pessoas nas organizações. Nos últimos anos, novas perspetivas têm emergido na investigação sobre a AD, considerando o contexto sócio organizativo em que esta se desenvolve. Segundo Caetano (1996, p.87), “sem dúvida que o processo de desempenho se manifesta como um fenómeno complexo, mas a abordagem tradicional torna-se demasiado simplista e redutora ao não considerar como fator relevante, a realidade organizacional que dá existência à própria avaliação”.

Com todas as alterações que os processos de AD sofreram ao longo da história, atualmente, avaliar o desempenho deverá considerar-se como um processo contínuo, periódico, flexível e individual (Lucena, 1995), tratando-se assim de um importante instrumento de gestão. A diversificação de abordagens que surgiram ao longo da evolução da avaliação de desempenho permitiu também a ampliação de instrumentos de AD, contribuindo desta forma para a formalização do processo. Torna-se indispensável conhecer a prática da AD e os instrumentos para otimizar o processo de avaliação. Sendo que numa organização poderão ser utilizados vários instrumentos de AD, dependendo dos objetivos delineados e das categorias dos trabalhadores (Chiavenato, 1999). Em consonância Caetano (1996), citando Morhman *et al.*, os vários instrumentos para a AD podem associar-se a quatro abordagens, nomeadamente:

- Centradas na personalidade – consistem na atribuição de posições numa escala de traços de personalidade previamente definidos para um desempenho eficaz, subordinada ao poder do avaliador;
- Centradas nos comportamentos – contemplam métodos variados como o de incidentes críticos, escalas de escolha forçada, apoiadas em comportamentos, de padrão misto, de observação comportamental ou listas de verificação;

- Centradas na comparação com os outros – servem-se de um padrão de desempenho profissional (ordenação simples, comparação por pares, distribuição forçada);
- Centradas nos resultados – avaliam através do confronto do referente com o referido (padrões de desempenho ou gestão por objetivos);

Nos últimos tempos, esta última abordagem tem sido muito utilizada pelas organizações que utilizam o método de avaliação por objetivos e é também nela que se baseia o sistema de Avaliação de Desempenho da AMI. De acordo com Caetano (2008), a Avaliação de Desempenho é um dos fenómenos que provoca maior perturbação no funcionamento regular de qualquer organização. O seu estudo impõe a necessidade de uma abordagem de conceitos pelo seu nível de complexidade na medida em que a simples associação não é suficiente para caracterizar o conteúdo da expressão como presentemente é entendida a nível do comportamento organizacional, razão pela qual, prosseguimos com uma breve definição dos principais conceitos.

Acresce dizer que a exposição anterior assume pertinência na concretização do problema de investigação – Caracterização da Avaliação de Desempenho na ONG Portuguesa AMI, através da influência na compreensão das diversas abordagens e pressupostos da AD, no decurso das suas práticas e na evolução dos modelos utilizados.

#### 1.1.2. Conceitos e Componentes da Avaliação de Desempenho

##### **Conceitos da Avaliação de Desempenho**

###### ▪ AVALIAÇÃO

O conceito de avaliação, está relacionado com a ação de avaliar, tal como afirma Machado (1981), é o “ato de avaliar; o valor dado pelos avaliadores; a determinação do preço de qualquer coisa; a estimativa, juízo que se forma de alguma coisa”. Desde os primórdios que nos avaliamos a nós e uns aos outros, ou seja, é uma atividade praticada várias vezes ao dia, durante toda a nossa vida e sempre que observamos algo ou alguém. O registo dessa avaliação tornou-se essencial, pois entre muitos outros fatores, a mente humana tende a registar sempre os aspetos negativos esquecendo os aspetos positivos. O ato de avaliar é, por si só, controverso. Inclui tabus relacionados com a avaliação de pessoas e conceito de sigilo, implica subjetividade relacionada com diversidade de critérios entre outros. Em suma, a função de avaliar corresponde a uma análise cuidada do desempenho demonstrado face ao desempenho planeado, o que se traduz numa descrição que informa

avaliadores e avaliados, sobre os objetivos atingidos e aqueles onde se levantaram dificuldades. A avaliação pode ser encarada sob diversos aspetos, especificamente:

- A avaliação como medida: o desenvolvimento da avaliação está ligado ao desenvolvimento de medidas científicas;
- A avaliação como congruência: avalia-se a distância entre objetivos e metas da organização;
- A avaliação como meio de gestão da ação de formar: a conceção aqui proposta assume a forma de produção de informação e aborda três dimensões: O que avaliar? Como avaliar? Para que avaliar?

▪ **DESEMPENHO: FUNCIONAL E/OU CONTEXTUAL**

O conceito de desempenho consiste, tal como definido por Mohrman, Resnick-West e Lawler (1989) citados por Caetano (1996, p.49) “num executante envolvido num comportamento e numa situação para atingir resultados” e de acordo com Almeida (1996), na atuação do sujeito, influenciada por fatores de natureza psicológica, consequente da interação entre trabalhador-avaliador e trabalhador-avaliado, associado a um conjunto de características e fatores situacionais. Segundo Machado (1981), o desempenho reporta-se à atuação do profissional face ao cargo que ocupa na organização, considerando as responsabilidades e as atividades que lhe forem atribuídas nesse contexto. Desta feita, está intimamente ligado com os aspetos observáveis em ato, face a parâmetros pré-estabelecidos, após uma análise dos resultados qualitativos e quantitativos e contempla o exercício do indivíduo no seu posto de trabalho, expresso em projetos, atividades ou funções que lhe são atribuídas, bem como os resultados que deles são esperados, definidos por padrões. De acordo com Fernando Almeida, (1996, p.7), as aptidões específicas como as emoções, atitudes, valores e motivações “varia de indivíduo para indivíduo e contribui para o maior ou menor sucesso de desempenho de uma função”.

Por conseguinte, a análise prévia do trabalho, o sentido de estabelecer padrões de desempenho, favorece não só a seleção da formação dos trabalhadores para um desempenho mais adequado, como a obtenção de um padrão de comparação dos resultados atingidos pelos mesmos. Existem vários aspetos relacionados com o desempenho que podem ser aproveitados para a sua avaliação, sejam atributos de personalidade, comportamentos, resultados, padrões de desempenho e competências. Através das definições dos autores supramencionados, concluímos ainda que o conceito de desempenho distingue-se do conceito de competência, lembrando que o desempenho profissional corresponde ao “conjunto de episódios comportamentais

discretos que ocorrem num determinado período de tempo e que contribuem para a criação de valor na organização” (Motowidlo, 2003, p.51).

Assim, o desempenho funcional ou de tarefas encontra-se relacionado com a formalidade das funções do indivíduo, ou seja, aquilo que está estabelecido pela organização face aos comportamentos e resultados profissionais a alcançar e está diretamente relacionado com as competências funcionais do indivíduo. O desempenho contextual, cada vez mais valorizado, refere-se a comportamentos dos indivíduos, não prescritos pela organização, mas com valor positivo e de eficácia para a mesma (Santos, Correia & Oliveira, 2006) e está diretamente relacionado com os aspetos de personalidade e de atitude. Tal como refere Motowidlo (2003), o desempenho contextual pode ocorrer de três formas diferentes:

- Apoio pessoal – quando se ajudam os colegas através de sugestões, fornecendo informações relevantes, fomentando a motivação, a cooperação, o trabalho em equipa e o apoio emocional aos outros, por exemplo.
- Apoio organizacional – quando se representa a organização de forma favorável, apesar de algumas dificuldades que surjam, defendendo e apoiando os objetivos definidos, promovendo e sugerindo melhorias;
- Iniciativa conscienciosa – quando se faz um esforço acrescido, em condições adversas, para cumprir objetivos mesmo quando isso não é a sua obrigação, quando se desenvolve o conhecimento e habilidades aproveitando oportunidades dentro e fora da organização e disponibilizando tempo e recursos próprios.

Estes dois tipos de desempenho devem ser contemplados pois tanto um como outro concedem valor à organização. Não importa analisar somente as competências do avaliado mas também as suas atitudes, tal como, o seu empenho, o seu interesse e a sua motivação. Sabendo que alguns sistemas de AD passam também pela formulação de objetivos de desempenho, estes deverão considerar aspetos de desempenho funcional e contextual, pois as suas dimensões contribuem de forma diferenciada para a valorização da organização. No desenvolvimento do processo de avaliação, o desempenho profissional deverá ser analisado nas suas duas vertentes. O nível de exigência dos cuidados de uma organização humanitária é exponencial e todos os seus profissionais deverão desenvolver tanto o seu desempenho funcional como contextual.

## ▪ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para proporcionar um melhor entendimento do significado atribuído à avaliação de desempenho e às suas práticas no presente estudo, torna-se necessária uma caracterização do que é exatamente esta atividade, esmiuçando-se assim tópicos com a sua definição, o seu funcionamento, a sua importância e o seu impacto. Na sequência do exposto, somos a salientar que Amado (1978), citado por Peretti, afirma que “a avaliação de desempenho corresponde a uma necessidade humana: todo o indivíduo tem necessidade de se avaliar dentro do seu contexto profissional, de medir a sua própria eficácia” (Peretti, 2001, p.250). Por sua vez, Lefton (1977) considera a AD como uma discussão formal entre avaliador e avaliado visando descobrir como e porque é que o avaliado desempenha os seus trabalhos presentemente e como pode efetua-los no futuro, de modo a beneficiar a organização. Toscano (2004) define a avaliação de desempenho como um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos. Na opinião de Lucena (1992, p.26) a avaliação de desempenho é como a verificação da “atuação da força de trabalho na produção de resultados”; reforçando que “o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta) ”. Assim como refere Chiavenato (2000), a AD é uma apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores, no desenvolvimento das suas atividades com o objetivo de averiguar a eficácia do alcance dos resultados. Configura-se num sistema de gestão do desempenho, visto estar vocacionado para a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas e das organizações ao longo do tempo. O referido processo pode ser compreendido como um meio que requer a divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho “em que a área de recursos humanos apoia e gere o sistema, mas os seus principais atores são, de fato, os avaliados e os avaliadores” (Hipólito e Reis, 2002, p.73).

Em suma, a avaliação de desempenho é um instrumento de diagnóstico individual e organizacional que contribui para a execução de políticas de pessoal, integradas, harmoniosas. É fundamental na promoção de uma cultura de mérito e na melhoria da qualidade dos serviços prestados (Rocha, 2005). Conceber, implementar e desenvolver a AD dos trabalhadores parece ser elementar para a gestão das organizações, pois com a crescente complexidade do ambiente organizacional, abordagens parcelares e redutoras são manifestamente insuficientes.

No presente estudo, de acordo com os autores supracitados, preconizamos o conceito da avaliação de desempenho como instrumento de apoio à gestão, fator de mobilização em torno da missão e visão da respetiva organização, que respeita os fatores culturais e peculiaridades de cada orgânica, o direito da própria organização poder selecionar e escolher os seus membros, não perdendo de vista a abrangência do homem na busca da realização profissional e anseio de reconhecimento. Porém entende-se que a AD só faz sentido quando efetuada de forma integrada no cômputo da estratégica da gestão organizacional. A correta utilização da avaliação de desempenho, tal como menciona Almeida (1996), pode determinar aspetos relativamente ao desempenho do trabalhador, tais como:

- Transmitir segurança em termos de carreira a curto, médio e longo prazo;
- Satisfazer as necessidades sociais e de integração do trabalhador;
- Valorizar a atividade em relação a outras atividades;
- Possibilitar o desenvolvimento das competências do trabalhador.

### **Componentes da Avaliação de Desempenho**

Quando se analisa o conceito da avaliação de desempenho, percebemos que nem que seja de uma forma implícita, abordamos sempre os seus componentes, isto porque estamos-nos a referir aos elementos que constituem a AD propriamente dita, independentemente do modelo utilizado. Todas as componentes estão presentes e influenciam-se mutuamente sendo que a valorização de cada uma, depende do modelo de avaliação que se pretende implementar. Seguidamente procede-se a uma definição sucinta das principais componentes.

#### **▪ SISTEMA E PROCESSO**

O sistema compreende regulamentos, normas, regras, fichas, de modo a integrar os elementos componentes a formar uma AD organizada e regulada. Entende-se o processo como um conjunto sequencial e particular de ações, ou seja, que caracteriza como acontece a avaliação de desempenho. Consequentemente a articulação entre o processo e o sistema é imprescindível e deve garantir a execução dos procedimentos necessários à operacionalização da AD, tal como previstos, regulados e definidos como necessários pela organização.

#### **• OPERACIONALIZAÇÃO**

##### **○ Envolvimento e Participação**

O envolvimento dos trabalhadores é fundamental pois a AD depende das pessoas para poder funcionar. É necessário que os trabalhadores se sintam envolvidos e

participem nas práticas da avaliação de desempenho para que esta funcione eficazmente. Acresce que de acordo com Cawley, Keeping e Levy (1998), ao investigar os efeitos da participação dos trabalhadores no sistema da avaliação, a participação está diretamente relacionada com a satisfação e aceitação, por parte dos trabalhadores, do sistema de avaliação de desempenho.

#### ▪ Formulação de Objetivos

Os objetivos são mensuráveis e podem ser relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um trabalhador ou por uma equipa durante um determinado período de tempo. Têm em vista avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos. A definição dos objetivos deve ter em conta três princípios fundamentais: definir em coerência com a missão da unidade orgânica; focalizar os resultados prioritários e articular entre objetivos de equipa e objetivos individuais. Para Chiavenato (1980) a definição dos objetivos é a primeira etapa da AD e os diversos intervenientes, nomeadamente avaliadores e avaliados possuem objetivos diferentes e desejam coisas diferentes mas, e de qualquer modo, necessitam de ter alguns objetivos comuns, que lhes permitam a consecução dos objetivos particulares. Segundo Caetano (1996) a formulação dos objetivos agrupa-se nas seguintes categorias: manutenção e desenvolvimento da organização, desenvolvimento individual e gestão de recompensas. De acordo com a opinião de Costa (2003, p.214), os objetivos podem ser considerados como a demonstração de um resultado mensurável ponderado, isto é, ter um peso relativo de acordo com a sua importância no conjunto global e podem ser desdobrados em especificações ou fases que representem objetivos parciais, se necessário.

A maior parte da literatura consultada é consensual, sendo mesmo sugerido pela maioria dos autores que os objetivos devam ser claros, específicos, desafiantes em termos de dificuldade (nem muito fáceis de atingir nem muito difíceis), verificáveis, mensuráveis, relevantes para o cargo que o indivíduo ocupa e coordenados com os objetivos dos outros. Apesar de os trabalhadores-avaliadores considerarem difícil a elaboração de objetivos, não existe função ou trabalho em que não seja possível definir objetivos, sendo inegável o benefício daí resultante em termos de desempenho profissional. Tal como refere Caetano (1996, p.295) “os objetivos prosseguidos com a avaliação afetam, por si só, uma parte do empenho no trabalho, o que vem atribuir importância à formulação dos objetivos”.

Para além dos atributos referidos que caracterizam os objetivos, também parece relevante que sejam adaptáveis ao longo do ano ou período previamente definido,



uma vez que podem surgir imprevistos ou situações que impliquem ajuste dos objetivos para a realidade concreta do momento e para a viabilidade (Câmara et al. 1999). Seijts e Latham (2005) enfatizam a vantagem da definição de objetivos tangíveis. Na medida em que se são definidos objetivos ambiciosos, mas sem qualquer orientação sobre o meio como os atingir, podem levar ao *stress*, à pressão e até a situações de *burnout*. Na maioria das vezes discutem-se objetivos que só serão cumpridos se existir uma negociação prévia. Ou seja, “negoceia-se para conseguir algo que só a colaboração de pelo menos, duas partes pode permitir ou para resolver uma disputa entre elas” (Neves et al., 2006, p.207).

No campo da ação da AD pode-se formular objetivos individuais e objetivos partilhados, sendo que os objetivos individuais podem englobar a contribuição individual para a realização do plano de ação da organização e serviço, as dimensões comportamentais que o trabalhador-avaliado deve evidenciar para conseguir realizar a sua função com sucesso, o auto desenvolvimento do trabalhador-avaliado quer a nível de competências quer comportamental para lhe permitir melhorar, no futuro o seu desempenho. Podem incluir os objetivos de incentivos e contribuições a longo prazo (Câmara et al., 1999). Os objetivos partilhados são geralmente associados aos objetivos gerais da organização, dos departamentos ou das equipas, para um determinado período de tempo, abrangendo desde a qualidade de prestação de serviços, volume de serviços, entre outros (Câmara et al., 1999).

A formulação de objetivos é uma etapa crucial na vida da organização porque permite a integração, horizontal e vertical, de todas as suas funções e elementos estratégicos. Martins (1999, p.68) alega que a determinação de objetivos de desempenho constitui uma oportunidade excecional para a integração da gestão e planeamento estratégico da organização com a gestão e planeamento tático e operacional dos diversos departamentos e funções. Define como bom objetivo de desempenho, o objetivo que é controlável pelo próprio a quem é atribuído.

Nas organizações como a do presente estudo, nomeadamente na AMI, o exercício de funções dos trabalhadores é maioritariamente definido e orientado por outros, sendo que os objetivos focam-se mais em atividades dependentes do que nas atividades independentes, ou seja, os objetivos de uns profissionais estão condicionados pela consecução de outros objetivos e de outros profissionais, assim como pelas peculiaridades da área da ação da organização.

Em síntese, é importante que os trabalhadores visem alguns objetivos pessoais e independentes, na sua persecução. A formulação dos objetivos específicos, que os

trabalhadores acreditam serem suscetíveis de serem alcançados, determina um estado de tensão interna, que se atenua à medida que os objetivos vão sendo conseguidos, proporcionando-lhes um benefício, tangível ou psicológico (Neves, 1998). De entre os objetivos mais referidos pelas organizações, destacam-se os seguintes: reconhecer o desempenho ou resultados alcançados, dar feedback acerca do desempenho individual ou de grupo, identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional, recompensar os membros da organização (ex., prémios, distribuição de lucros/resultados, aumentos salariais), fundamentar decisões de gestão sobre carreiras profissionais (ex., promoção, progressão, demissão, transferências). Acresce que a AD pode contribuir para qualquer um destes objetivos não significando que deva propor-se atingi-los a todos simultaneamente, tal como se observa nos sistemas fracassados (Caetano, 2008). Os objetivos definidos para o sistema de avaliação condicionam fortemente o tipo de sistema a criar no que se refere aos critérios e ao processo de medição, aos intervenientes ou fontes de avaliação, aos procedimentos e ao processo e conteúdo da comunicação e das decisões associadas à avaliação.

- Autoavaliação

A autoavaliação tem um carácter preparatório da AD e pretende envolver o trabalhador-avaliado no processo da mesma, bem como fomentar o relacionamento com o trabalhador-avaliador, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional (Robbins, 2005), “é o método por meio do qual o próprio trabalhador é solicitado a fazer uma análise das suas próprias características de desempenho” (Chiavenato, 2001, p.136). Constitui um meio para cada pessoa ou trabalhador avaliar o seu desempenho como meio de alcançar metas e resultados fixados e superar expectativas, analisar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, analisar os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades e, com isto, verificar o que reforçar e como melhorar os resultados, quer das próprias pessoas quer das equipas envolvidas (Chiavenato, 2004; Robbins, 2005). Geralmente é efetuada na prática através do preenchimento de um questionário ou formulário entregue pelo trabalhador-avaliador. Posteriormente, o trabalhador-avaliador analisa as respostas, faz a sua própria avaliação, contrapondo-a com a feita pelos trabalhadores-avaliados e reúne com cada um deles para discutirem os resultados, sendo esta reunião realizada no âmbito de uma entrevista de avaliação (Almeida, 1999).

Tal como refere Almeida (1999), Chiavenato (2004) e Robbins (2005) a autoavaliação é uma componente da AD que apresenta vantagens como, o fato de contribuir para superar as deficiências e o descontentamento dos próprios avaliados com as práticas de avaliação, permitir que os avaliados façam um autoexame e que definam os pontos fortes e fracos, tornando-se um elemento extremamente pró-ativo. Em relação às desvantagens da autoavaliação, segundo Caetano (1996), pode existir uma tendência para inflacionar as avaliações e pode também apresentar maior inconsistência nos resultados devido a critérios de avaliação diferentes, condicionados pelos pontos de vista individuais de cada avaliado. Latham, Almost, Mann e Moore (2005) defendem que a autoavaliação pode ser mais eficaz se lhe for associado algum feedback. Se o trabalhador está integrado num contexto organizacional de permanente diagnóstico, preparação e construção de objetivos, implica que tenha que proceder a uma atitude auto-avaliativa e pensar no que a instituição em que trabalha espera de si. Essa análise pode potenciar a motivação e servir de fonte de feedback e de controlo (daí existirem métodos de autoavaliação que contemplam o preenchimento de fichas ou formulários, para posterior discussão com o trabalhador-avaliador).

No caso da AMI, é o próprio avaliado que faz o julgamento do seu desempenho na autoavaliação, através do preenchimento da ficha de avaliação para o registo oficial do parecer final sobre a atuação do trabalhador-avaliado.

#### ▪ Entrevista

Segundo Peretti (1997, p.247), a entrevista permite fazer o ponto da situação sobre os resultados do ano anterior, os objetivos do ano em curso; comunicar e discutir as apreciações sobre o trabalho, preencher o dossier e discutir as necessidades de formação e as orientações de carreira. Para Almeida (1996, p.103), o “objetivo da entrevista da AD deve ser, essencialmente, a análise dos pontos fracos com o objetivo de planejar formas de os ultrapassar, não esquecendo, no entanto, de louvar os pontos fortes”. Segundo Chiavenato (1999), os pressupostos da entrevista da AD são dar ao trabalhador, condições de fazer melhor o seu trabalho com base numa comunicação clara e inequívoca do seu padrão de desempenho, por comparação com os padrões de desempenho esperados.

Apesar de um processo de comunicação contínuo ser indispensável, a existência de uma entrevista na AD é essencial. Esta constitui um momento de análise do avaliador e avaliado, numa perspetiva de desenvolvimento mútuo e alcance dos objetivos pessoais e organizacionais, enquanto momentos de partilha, de aprendizagem e de encaminhamento dos trabalhadores-avaliados. Contemporaneamente, as entrevistas

de avaliação têm-se tornado uma prática constante nas organizações, dada a sua crescente valorização na gestão do desempenho dos recursos humanos.

De forma a contribuir para a validação das afirmações anteriormente referidas, referimos Caetano (1996), que enalteceu a importância da realização de entrevistas e acrescentou ainda que dificilmente se poderá dar um feedback aos trabalhadores, no sentido de estes desenvolverem as competências profissionais, sem a realização de entrevistas. Não obstante, para Smeltzer et al (2002) referido por Neves, Garrido e Simões (2006), a entrevista de AD, pretende alcançar dois grandes objetivos: “analisar o desempenho anterior do trabalhador com vista a determinar o seu desenvolvimento e focar-se em atividades futuras envolvendo o estabelecimento de objetivos que levam a uma melhoria do desempenho” (p.388).

As competências da operacionalização da entrevista da AD conjeturam que o trabalhador-avaliador desenvolva competências pessoais de informação e feedback, competências de comunicação interpessoal, gestão de conflitos e negociação (Neves et al, 2006). Assim, como prognosticam que o trabalhador-avaliado desenvolva competências como a autoavaliação, a informação e feedback, a comunicação interpessoal, negociação e até mesmo a preparação de entrevistas de AD.

Reportando estas premissas às organizações não-governamentais, acreditamos que a realização deste tipo de entrevista contribui para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados e também para a valorização profissional de cada um dos intervenientes na AD. Sabendo à partida que as pessoas constituem o recurso dinâmico das organizações e que apresentam capacidades de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos (Chiavenato, 1985), as organizações melhorarão a qualidade dos seus serviços, tornando-se mais competitivas, se apostarem na potencialidade dos próprios trabalhadores e no desenvolvimento das suas competências.

Relativamente à realização de entrevistas de AD, enquanto competência instrumental, esta prescreve um conjunto de competências técnicas específicas como a identificação de critérios de desempenho, a avaliação e cotação precisa do desempenho face aos critérios estabelecidos e competências de relacionamento interpessoal e transversal a outras técnicas, nomeadamente ao nível da comunicação, escuta ativa, estabelecimento de objetivos e feedback (Neves et al, 2006, p.384). Sendo assim evidente que as competências de relacionamento interpessoal são indispensáveis no desenvolvimento de uma entrevista de avaliação de desempenho.

Considerando a revisão bibliográfica, constatamos que a maioria dos autores defende, que na preparação de uma entrevista de AD, a entrevista decorrerá melhor se tiver sido preparada previamente pelos intervenientes. Contudo, parece haver muito mais informação sobre a preparação do trabalhador-avaliador do que sobre o trabalhador-avaliado. De acordo com Lara (2004), subsiste a tendência de avaliar o desempenho como uma característica inerente ao avaliado, não considerando apenas o período estabelecido. Se existir um plano de ação, a avaliação será mais justa, pois é dado ênfase ao desempenho e não à personalidade do avaliado, tornando a entrevista mais eficaz. Embora não se considere o assunto completamente disseminado, para sintetizar, acrescenta-se que de acordo com Caetano & Vala (2000) quando citaram Maier (1958) existem três formas de conduzir a entrevista de avaliação de desempenho:

1. Dizer e vender: o avaliador revê o desempenho do avaliado e tenta persuadi-lo a melhorar e como fazê-lo. Assim, o avaliador reforça o poder, o que poderá originar algumas situações de conflito, mas também se torna uma referência em situações em que o avaliado é novo no desempenho das suas funções;
2. Dizer e ouvir: o avaliador comunica ao avaliado os pontos fracos e fortes do seu desempenho mas também encoraja o avaliado a expor a sua perspetiva, solicitando a sua opinião sobre os pontos expostos. Para ultrapassar posturas defensivas do avaliado, é feito o aconselhamento para melhoria dos resultados;
3. Resolução de problemas: o avaliador tenta maximizar a participação do avaliado na discussão sobre o seu desempenho, procurando em conjunto encontrar soluções para os problemas de desempenho através da formação, aconselhamento e *Coaching*.

#### ○ ARTICULAÇÃO COM A GESTÃO DE RH

Muitas organizações ambicionam determinar a qualidade e a quantidade de realização dos seus trabalhadores, diagnosticando o seu potencial futuro e identificando áreas fracas que possam ser objeto de formação profissional. Por isso a avaliação de desempenho pode ter duas grandes funções: administrativa e de desenvolvimento. A função administrativa prende-se com a utilidade dos resultados da avaliação, para outras técnicas de GRH, tais como a remuneração e a promoção, entre outras; a função de desenvolvimento de potencial liga-se à formação destinada a aumentar as competências do trabalhador.

#### ▪ Seleção e Contratação

A análise da função prende-se com a necessidade de antes de se proceder a qualquer ação de recrutamento e seleção, a organização conhecer “o que é preciso ser feito” e que perfil deve ter o futuro trabalhador para desempenhar com sucesso o que deve ser feito. A análise de funções é um processo sistemático de recolha de dados destinados à tomada de decisão acerca das funções, com implicações ao nível do sucesso de um recrutamento. A descrição deve corresponder à realidade, o que implica recorrer muitas vezes à avaliação de desempenho. Uma parte importante dos fracassos, após o recrutamento ou rotação, resulta de uma análise insuficiente da função, do seu ambiente e da sua informação, transmitida ao candidato. (Bilhim, 2006).

#### ▪ Formação

Segundo Garcia (2005, p.78), do ponto de vista organizacional, importa considerar estas duas técnicas, a formação e a AD, como duas faces da mesma moeda, dois processos que se refletem e que são tal-qualmente indispensáveis. Uma relação uníssona entre estas técnicas visa uma maior satisfação dos profissionais e, consequentemente a sua melhor rentabilização. Atualmente a componente da formação tem-se demarcado nos processos de AD, havendo uma franca aposta no desenvolvimento dos recursos humanos. Existe empenho das entidades, entre as quais as organizações humanitárias como é o caso da AMI, em desenvolver ações de formação internas que respondam às necessidades dos trabalhadores e dos objetivos das organizações. Tal como refere Bancaleiro (2006, p.78), a formação profissional é, geralmente, definida como “o desenvolvimento das competências e atitudes numa pessoa com o objetivo de desempenhar de forma eficaz, no curto ou longo prazo, uma determinada tarefa ou mesmo função”. Tal como refere Hartle (1994, p.100), a formação constitui uma das fases da AD e deve ser efetuada a todos aqueles que estão ligadas ao processo. Segundo este autor, a “fase da formação” tem dois objetivos: “desenvolver as competências exigidas para a atividade de gestão de desempenho, por exemplo, a fixação de objetivos, o acompanhamento, a apreciação” e “desenvolver nos superiores hierárquicos o sentido de apropriação e empenhamento para com esta atividade”.

Acresce salientar que a análise da articulação dos resultados da AD com o diagnóstico das necessidades de formação, enquanto ação promotora de competências, reveste-se de extrema importância no contexto do presente estudo, por este perpetuar a perspetiva de que um dos grandes desafios das organizações será desenvolver a

qualificação e o potencial dos seus trabalhadores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação e à qualidade. (Lucena, 1995, p.15).

## ○ RESULTADOS

Um dos conflitos há muito identificado e ainda hoje inevitável é o objetivo da avaliação de desempenho e os resultados que gera (Roberts, 1998; Gallagher, 1978; Randell, 1973; Sokolik, 1970). Quando a AD é utilizada para fins de desenvolvimento, os julgamentos dos avaliadores tendem a ser menos favoráveis do que quando é usada como critério para promoções, aumentos salariais, demissões e outros propósitos de natureza administrativa. Essas disparidades sugerem que os avaliadores são influenciados pelos objetivos da avaliação, tornando-se mais críticos e rigorosos naquelas avaliações cujos resultados não são vinculados a recompensas ou punições, mas somente como critério para identificação de necessidades. Entretanto, ao saberem de antemão que a avaliação do desempenho influenciará aumentos salariais ou promoções, tenderão os avaliadores a proteger os seus avaliados para evitar perda de motivação ou conflitos interpessoais.

### ▪ A Comunicação e o Feedback

O sucesso da AD pode depender da eficácia da comunicação que se estabelece entre trabalhador-avaliador e trabalhador-avaliado durante todo o processo e principalmente na altura de informar os resultados. A comunicação eficaz deverá ser participada pelos diversos intervenientes e não em monólogo, sendo que a responsabilidade de fornecer informação deve ser de ambos, o trabalhador-avaliado deve ser incentivado a falar do seu desempenho e o trabalhador-avaliador ter capacidade de escuta e de expor as suas expetativas em relação ao desempenho do avaliado. O feedback é um processo de retroalimentação bidirecional que ocorre no âmbito das interações entre pessoas, grupos, o qual deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e para a melhoria contínua do desempenho. O feedback positivo ou negativo, quando utilizado corretamente promove e clarifica as relações interpessoais e o contexto da avaliação de desempenho (Bobko e Clella, 1994).

### ▪ Reação aos Resultados

Segundo Lam e Schaubroeck (1999), os trabalhadores estarão mais satisfeitos com um sistema de avaliação no qual os avaliadores, além de avaliar os resultados do seu desempenho, os envolvem na procura da melhoria dos processos de trabalho. Sendo que a perceção de justiça é fundamental para gerar no avaliado atitudes favoráveis em

relação à avaliação, devendo estar presente em todas as ações e decisões relacionadas ao desempenho da pessoa, incluindo o uso dos resultados da avaliação (Bartol e Martin, 1998).

- Utilidade e Funcionalidade

Entende-se que os resultados da AD, podem servir para ajudar a melhorar o desempenho individual e organizacional atual, através da identificação de pontos fortes e e necessidades de desenvolvimento. A AD é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos, fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas ao diagnosticar o grau de adaptação entre o sistema atual de GRH e o que é exigido pela mudança de direção estratégica da organização. Serve ainda como um sistema de controlo estratégico para medir o desempenho atual relativamente aos objetivos estratégicos já fixados. (Bilhim, 2004).

Importa salientar que os conceitos e as componentes acima identificados, contribuíram para clarificar e definir os elementos que integram o nosso objeto de estudo, na conceção e estabelecimento das relações das categorias e subcategorias, que compõem os dados de conteúdo na presente investigação.

### 1.1.3. Questões Prévias, Pontos Críticos e Erros Clássicos na AD

- Que metodologias e instrumentos utilizar?

Em relação aos métodos passíveis de serem usados pelas organizações, Chiavenato, com base em Husee Bowditch, identifica um de medida objetiva e outro de medida subjetiva, e Bergamini (1992), define dois grupos de instrumentos: os de avaliação direta ou absoluta, em que o indivíduo é considerado o “centro de interesse” do avaliador, sendo observado o seu padrão de desempenho em contraposição ao que é desejável no seu trabalho. O segundo grupo refere-se à avaliação relativa ou por comparação, em que o indivíduo é posicionado num grupo de trabalho (equipa) e aferido o seu “nível de eficiência”. O referido autor, considera a escolha de um desses métodos como “parcial e perigoso”, afirmando haver a necessidade do uso dos dois grupos simultaneamente. Contudo e de acordo com Chiavenato (1994, p.269), as técnicas podem variar de organização para organização, bem como dentro de cada uma delas, o que importa efetivamente é que o modelo utilizado atenda aos objetivos a que se propõe.



– Quem são os intervenientes no processo da AD?

Um dos intervenientes são os órgãos de gestão de uma organização, que podem ser considerados como utilizadores dos resultados do processo de AD, uma vez que são eles que validam esses mesmos resultados dos seus trabalhadores e fazem uma análise do respetivo desempenho com os resultados da organização, utilizando os resultados como elementos a considerar nas suas tomadas de decisão. É competência dos órgãos de gestão a definição do “caminho profissional” dos seus trabalhadores nomeadamente, no que diz respeito a promoções, progressão, incentivos, entre outros.

A AD enquanto instrumento de gestão permite ainda aos órgãos de gestão realizar um diagnóstico permanente da sua organização e dos seus trabalhadores e de estabelecer melhores relações com estes. Também viabiliza a análise do resultado da AD de modo a permitir a operacionalização da gestão de pessoas e da organização, uma vez que possibilita acompanhar a prestação de cada trabalhador para a prossecução dos objetivos e planos, possibilita conhecer o potencial das competências atuais e futuras, como também acompanhar e racionalizar tomadas de decisão e identificar disfuncionamentos (Peretti, 1997).

Outro interveniente é o avaliador que em consonância com a perspetiva de Moura (1991), desempenha um papel importante no processo e na aplicação da AD. Este autor defende que para estes realizarem uma boa apreciação profissional deve ser tido em consideração no desenrolar das suas tarefas alguns dos seguintes princípios:

- Ser objetivo, avaliando sobre os fatos ocorridos no período analisado;
- Ser isento, evitando quer a condescendência quer o rigor excessivo;
- Usar da relatividade no discernimento, considerando os outros profissionais que desempenham a mesma função;
- Circunscrever o seu juízo no âmbito de cada função desempenhada em prol dos requisitos exigidos;
- Visar as qualidades mais relevantes dos avaliados e os seus reflexos na eficiência do trabalho, de modo a contribuir para a correção de outros pontos mais fracos através dos pontos mais fortes ocorridos no desempenho das funções profissionais;

Apesar da maioria das abordagens realçarem o papel do trabalhador avaliador na condução do processo da AD dos avaliados, não podemos esquecer que ele próprio também é sujeito à avaliação. As competências do avaliador estão implícitas em cada uma das componentes anteriormente focadas, desde a competência em formular

objetivos, as técnicas e a qualidade da entrevista, a resolução de problemas, a determinação de resultados, entre outros (Peretti, 1997). Smith, citado por Caetano & Vala “refere que, globalmente, quanto maior é o envolvimento do avaliador na AD mais exata é a sua avaliação” (Caetano & Vala, 2002, p.387). No entanto, este trabalhador avaliador pode solicitar apoio ao órgão de gestão que estabelece os meios e os critérios para a AD, ou seja, quem orienta ou define o instrumento de AD e o respetivo procedimento para aplicá-lo.

Em conformidade o estudo levado a cabo por McGivern e Ferlie (2007) indica que os avaliadores podem apresentar competências para desenvolver a avaliação formal de desempenho, mas se não existir uma verdadeira cultura de AD, o desempenho destes constituirá mais uma burocracia e um procedimento meramente administrativo.

No que se refere ao avaliado, este é, o interveniente central do processo da avaliação de desempenho, uma vez que é à volta dele que gira todo o processo.

Por conseguinte, segundo Moura (1991), o avaliado deve ser informado e esclarecido pela organização de todos os procedimentos e critérios de avaliação, para que os resultados da AD sejam considerados justos e não prejudiciais. Para tal, é importante que a organização transmita as regras ao avaliado para que este saiba o que é que a organização valoriza mais, e que defina quais os padrões de desempenho esperados. Assim, como a organização também deve garantir ao trabalhador, as condições objetivas de autoavaliação com vista ao autodesenvolvimento do trabalhador-avaliado e o conhecimento das medidas a serem tomadas para melhorar o seu desempenho e progredir na carreira.

De acordo com Peretti (1997, p. 235), o interesse da AD para o trabalhador-avaliado decorre inicialmente das suas expectativas de equidade. Com o processo de desempenho, “o avaliado deve poder melhorar o seu trabalho, a sua autonomia, a sua competência devido ao feedback, exprimir as suas análises, conhecer melhor o seu superior e as oportunidades oferecidas pela organização”. Mas este processo também permite ao trabalhador-avaliado “exprimir as suas dificuldades, as suas insatisfações, os seus desejos de evolução, formação e carreira”.

– O que avaliar e quando avaliar?

De modo a dar à questão da avaliação a importância devida, Slink e Tuttle (1993), consideram essencial que haja a definição do que se pretende avaliar e dos diversos critérios ou dimensões do mesmo.

A avaliação de desempenho é, uma etapa significativa, principalmente porque, de modo tático, permite um conjunto de requisitos que previamente precisam ser

especificados e desenhados. Com bastante propriedade, os autores destacados afirmam que os critérios para avaliação ocorrem antes, durante e depois da avaliação. Em bom rigor, Slink e Tuttle (1993) apresentam algumas ideias que podem ajudar a responder à presente questão, designadamente:

- a) Os processos de avaliação devem apontar para atividades desenvolvidas pelas pessoas, sem que permita dúvidas ou interpretações equivocadas;
- b) Mesmo quando se trata de medidas objetivas não significa que a precisão deva estar presente. A preocupação reside na confiabilidade das informações, sobretudo pelas diferenças existentes nos processos de trabalho e nos resultados;
- c) Não se deve dar ênfase a um indicador apenas. Tal aspeto deve ser considerado, evitando-se que, ao enfatizar-se apenas um indicador, outros aspetos relevantes sejam negligenciados e transformem ainda mais o desempenho do sistema. Além disso, se o fator destacado não tiver significado considerável para o processo, há um deslocamento do foco e as informações obtidas serão irrelevantes para a AD.

Nesse sentido, as diferenças entre os métodos e critérios utilizados para a avaliação de desempenho são determinantes.

- Pontos críticos e erros clássicos

No que se refere aos erros de cotação, a pesquisa encontrou terreno fértil no contexto organizacional e, sobretudo, na área da avaliação de desempenho (e.g. Murphy e Blazer, 1989). Existem diversos erros identificados. Cremos que de forma inconsciente, ocorrem algumas distorções quando se avalia, pelo que é de colossal importância ter consciência das mesmas para as contornar de forma eficaz. As propensões e erros mais comuns identificados são por exemplo:

- Efeito de Halo/Horn

Tipo de erro que tende a generalizar os aspetos positivos a todo o desempenho (efeito halo), ou pelo contrário, tende a generalizar os aspetos negativos a todo o desempenho (efeito horn). Assim, o efeito de halo verifica-se “quando a impressão geral leva a que se efetuem distinções nos níveis de cotação das categorias ou dimensões de desempenho” (Caetano, 1996, p.38). Este efeito não é uma distorção consciente, uma vez que os avaliadores têm a perceção de que estão a avaliar adequadamente.

- Efeito de Leniência/Severidade

Surge quando os avaliadores apresentam uma predisposição para classificarem todos os seus avaliados acima (leniência) ou abaixo (severidade) do ponto médio da escala de avaliação. De acordo com Saal *et al* (1980), citado por Caetano, este é um erro percebido como “a tendência para atribuir a um indivíduo uma cotação mais alta ou mais baixa do que é requerida pelo seu comportamento” (Caetano, 1996,p.40).

- Efeito de Tendência Central

Tendência para atribuir uma nota média, com rejeição das cotações extremas, o que retira o significado ao processo de avaliação formal de desempenho. Ocorre quando se tem pouca informação sobre os desempenhos e as características das atividades desempenhadas pelos avaliados. (Oliveira, 1998, p.31).

- Efeito de Recenticidade

Ocorre quando surge uma tendência para atribuir maior importância a situações que marcaram recentemente o desempenho das funções do trabalhador, não sendo considerada a globalidade de desempenho ao longo do período de avaliação.

- Erro constante

Estandarização de bitolas de avaliação pelos avaliadores.

- Erro da primeira impressão

Indubitavelmente a primeira impressão é aquela que subsiste ao longo do tempo, no entanto, o avaliador deve ter a capacidade de torcer esse fato para uma avaliação mais justa.

- Erro da semelhança

Tendência do avaliador comparar o trabalhador consigo próprio, valorizando aqueles que consigo se identificam.

- Erro de fadiga/rotina

Não realizar corretamente a sua tarefa de avaliador, por ter que avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo, podendo este erro descredibilizar por completo o desempenho.

Em suma, da literatura revista sobressai essencialmente três erros tradicionais, cunhados como efeito de halo, efeito de leniência/severidade e tendência central. Partindo do pressuposto que a avaliação é sempre suscetível de erro e que as probabilidades de distorções, resultantes da subjectividade, podem ser diminuídas, reitera-se que o conhecimento dos erros clássicos na avaliação de desempenho é indispensável. No que se refere à validade psicométrica da avaliação de desempenho, Thorndike, citado por Caetano (1996), afirma que as medidas de desempenho devem

atender a quatro critérios: fidelidade; validade; praticabilidade e isenção de erros. Salienta-se ainda, que o instrumento deve apresentar fidelidade, esta é “o grau em que todos os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo, portanto, recetíveis” (Caetano, 1996, p.17). Lumsden, citado por Caetano (1996) refere que a fidelidade tem um maior interesse quando integrada com a validação dos construtos.

Por último, salienta-se que o descrito anteriormente, possibilitou uma visão mais ampla do tipo de aplicações, implicações, impacto e limitações da AD na gestão dos recursos humanos ao longo dos tempos e contribuiu para a adequabilidade e coerência nas análises da Caracterização da Avaliação de Desempenho na ONG Portuguesa AMI.

## CAPÍTULO II – O PROBLEMA EM ANÁLISE

### 1.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TERCEIRO SETOR

#### 1.2.1. Perspetivas e Questões Preliminares sobre a AD no Terceiro Setor

O número de organizações no terceiro setor tem crescido consideravelmente desde a década de 1980 (Salomon et al., 1999; Fisher, 1998). Esse crescimento tem sido sustentado tanto pela diminuição de atuação do Estado e contratualização (Ferreira, 2000) como pela convicção de que estas organizações são mais eficientes e efetivas do que os governos na prestação de serviços sociais básicos, mais competentes no apoio à população carenciada, e são atores-chave nos processos de democratização (Edwards & Hulme, 1996). De acordo com Lopes, 2012, em alguns casos, são as próprias organizações a exacerbar as suas aspirações de legitimidade, as quais se baseiam mais na crença dos valores que orientam estas organizações do que na monitorização ou avaliação das suas realizações (Ebrahim, 2003b, p. 192). Em termos gerais, o setor social evidencia vários problemas estruturais que dificultam a melhoria do seu desempenho, entre outros, um défice de técnicas de gestão e um elevado nível de dependência do Estado, sejam financiamentos da Administração Central como da Administração Local. Muito há a definir e a avaliar. Para evoluir, por exemplo, face aos desafios atuais quem avalia o que se faz com o que se dá? E como se faz com o pouco que há? E como todos podemos ficar melhor quando não há muito?

Assim, face à necessidade de projetificação de políticas sociais, entende-se que a avaliação surge como um instrumento de aprendizagem, capacitação e mudança organizacional do terceiro setor, que permitirá aferir “ser responsável por um desempenho esperado” (Bies, 2010, p. 1061) assim como “ser responsabilizado/a por” outras pessoas para o “assumir responsabilidade”. A responsabilização tem, pois, uma dimensão externa, em termos de “obrigação de cumprir as normas prescritas de comportamento” e uma dimensão interna, motivada pelo “sentir responsabilidade”, expressa por meio de ações individuais e da missão organizacional (Ebrahim, 2003<sup>a</sup>, p. 814).

Em suma, as pressões para o desenvolvimento de processos de avaliação no terceiro setor decorrem de forças externas e internas (Carman & Fredericks, 2008, p. 52; Hudson, 2003, p.70; Lewis, 2001, p. 135). Tem havido uma pressão crescente de entidades financiadoras, como seja o Estado, Organismos/Instituições da União Europeia, e outros *stakeholders* no sentido das organizações do terceiro setor documentarem a sua *performance* e os seus resultados. As exigências de

transparência e *accountability* são crescentes, e os financiadores querem saber o que é que foi realizado com os recursos concedidos, além de que existe uma maior disposição para assumirem os custos associados às práticas da avaliação com vista à monitorização e obtenção de resultados. Há ainda um conjunto de pressões que advêm do interior das próprias organizações, sendo que avaliar o desempenho das entidades do terceiro setor e cobrar pelas eficiências é uma tendência irreversível no mundo todo.

Para fazer face ao objetivo central deste trabalho, designadamente, a Caracterização da Avaliação de Desempenho na ONG Portuguesa AMI, foi fundamental compreender a AD no terceiro setor, do ponto de vista sistémico. Não houve, obviamente, a pretensão de esgotar o tema, porém, contextualizar as discussões emergentes ao longo do estudo.

#### 1.2.2. A Emergência da Avaliação de Desempenho nas ONG Portuguesas

As ONG são organizações não-governamentais que atuam no terceiro setor para suprimir as falhas do setor do estado e do setor privado no atendimento às necessidades da população, através de uma relação conjunta. Contam com a articulação entre os trabalhadores assalariados e o contributo de mão-de-obra voluntária não renumerada e o uso voluntário de equipamentos.

Na sequência do exposto, a partir da década de 80, estas organizações começaram a apresentar necessidades e problemas organizacionais decorrentes do aumento da sua complexidade, assim como passaram a desenvolver estilos próprios de gestão, na base da tentativa e erro. Dificuldades que acabavam comprometendo a condução dos seus projetos e a sua própria existência (Oliveira, 1999). Esta situação pode ser, em boa parte, explicada pela origem assistencialista das ONG e pelo seu rápido e acentuado crescimento, em resposta aos problemas económicos e sociais, num ambiente de novos riscos. Pois tal como refere Nobre (2009), o Mundo, atónito e em pânico, assiste em direto e com rapidez estonteante, às crises sistémicas das finanças, à implementação dogmática do “quanto menos Estado melhor Estado” e do “mercado autorregulador por excelência”. Por conseguinte, assistiu e assiste ainda, aos *offshore*, ao desemprego galopante, à *lay-off*, ao aumento da pobreza, aos futuros inexistentes alicerçados no mais profundo vazio. Com efeito, as ONG necessitam diversificar as suas fontes de financiamento, recorrer mais assertivamente à sociedade civil, quer através de parcerias com empresas e outras entidades do setor privado capazes de conferir sustentabilidade às suas atividades, quer através de voluntariado

qualificado, disponível para assumir uma colaboração estável. Importa-lhes conseguir projetos, promotores de confiança e de credibilidade para investimento, despertar interesse para a associação responsável das empresas, fomentar uma relação mais comprometida das mesmas. Sendo que tudo isto enfatiza a necessidade de políticas públicas de profissionalização de gestão nas ONG, e a urgência na definição das mesmas, sobretudo ao se considerar a significação da sua força económica, pelo fato de estas envolverem um elevado número de trabalhadores em posições remuneratórias, bem como um elevado número de trabalhadores em regime de voluntariado, por conseguinte, empregam mais do que algumas indústrias de dimensão.

Assim, uma das estratégias utilizadas foi o da implementação da avaliação formal de desempenho, considerada como o instrumento de gestão ideal para alinhar o desempenho individual aos resultados institucionais desejados e estabelecer um processo de gestão de capital humano para avaliar formalmente com sucesso o conhecimento e o potencial de todos os trabalhadores. Uma vez que de acordo com Landy (1983), o desempenho profissional depende das características individuais, como habilidades cognitivas, sociais, psicológicas, emocionais ou experiência, formação, motivação e percepção do papel e, ainda, de fatores de contexto do trabalho como liderança, recompensas, desenho do trabalho e estrutura organizacional. A Avaliação de Desempenho é necessária em todas as organizações e as ONG não são exceção, ou talvez o sejam pela necessidade ainda mais premente de reflexão e humanização. Irrefutavelmente condicionadas pela tendência globalizante dos mercados pautam-se por importantes transformações a nível dos contextos de ação e das práticas de gestão.

Resumidamente, na literatura são apontadas algumas especificidades no que diz respeito à avaliação nas ONG (Carman & Fredericks, 2009, 2008; Guambe, 2009; Hoole & Patterson, 2008; Hudson, 2003; Lewis, 2001; Monteiro, 1996; Schiefer, 2008; Snibbe, 2006). A avaliação é frequentemente vista pelas organizações como uma imposição, sendo por isso recebida com resistência. Como sugerem alguns estudos, muitas ONG têm relutância em empreender processos de avaliação, seja devido à carência de instrumentos, de competências específicas, de recursos financeiros e de tempo, seja por receio de resultados pouco satisfatórios, ou porque as avaliações são impostas pelos financiadores (p. ex., Riddell, 1999). O fato de ser muitas vezes concebida como uma obrigação contratual limita a visão da avaliação como forma de aprendizagem organizacional (Guambe, 2009). Todavia, de acordo com Lopes (2012),



os processos de avaliação desligados da missão e que não contribuem para a compreensão das pessoas e dos propósitos que a organização serve, decorrendo antes de pressões de *accountability*, falham enquanto estímulo a uma cultura de aprendizagem, potenciadora da maior efetividade das ONG. Não obstante, em consonância com as organizações que dão corpo aos três estudos de caso apresentados em artigo de Hoole, e Patterson (2008), a avaliação desempenha um papel importante no reforço da aprendizagem e melhoria contínuas, na construção de parcerias, e no desenvolvimento organizacional. Com efeito, numa lista de dez prioridades organizacionais comumente associadas à capacidade organizativa, a avaliação surge classificada em nono lugar, apenas priorizada em relação à investigação. De resto, na mesma pesquisa, a falta de apoio da liderança das organizações é apontada por duas em cada cinco organizações como barreira que inibe a capacidade para integrar processos de avaliação, sendo considerado um desafio significativo a enfrentar por um terço das entidades.

Por seu turno, uma análise dos processos de avaliação em organizações não-governamentais, conduzida por Carman e Fredericks (2008) mostra que estas organizações tendem a conceber a avaliação de três formas: como instrumento de gestão estratégica; como mecanismo de promoção para o exterior; ou como desperdício de recursos e distração. Reed e Morariu (2010, p. 16) reconhecem na sua análise que a avaliação nem sempre é valorizada e apreciada, e demarcam quatro barreiras essenciais à condução de processos de avaliação (por ordem de grandeza): a falta de tempo da equipa de trabalho para dedicar à avaliação; a falta de recursos financeiros; a falta de pessoal com conhecimentos em avaliação; e a falta de apoio da liderança. Carman e Fredericks (2009) exploram a capacidade de avaliação das ONG e distinguem três tipos de organização, que poderão articular-se com os anteriores: o primeiro tipo de organização está genericamente satisfeito com os seus esforços de avaliação, reportando poucos problemas com a implementação de sistemas de avaliação. O segundo tipo depara-se com alguns constrangimentos na operacionalização destes processos, particularmente de desenho operacional, recolha de dados e de recursos. O terceiro confronta-se com todo o género de constrangimentos, enfrentando desafios importantes em termos de implementação de sistemas de avaliação.

Em suma, de acordo com Lopes (2012), avaliar as ONG não é um processo simples, devido à dificuldade de medir o desenvolvimento social em oposição ao desenvolvimento económico, no qual as realizações qualitativas não podem ser

avaliadas objetivamente. A dificuldade de transportar para a avaliação a ideia de processo, uma vez que não há um tempo “certo” para a avaliação ser feita. O problema de atribuição da origem de determinada mudança, criado pelo fato de as transformações no contexto social e económico no qual as atividades das ONG têm lugar condicionarem o julgamento objetivo sobre se foi a atuação da organização ou qualquer outro fator que desencadeou uma mudança (Lewis, 2001, p. 137). Perante estes constrangimentos, como defende Lewis (2001), a avaliação deverá ser vista como parte do processo de aprendizagem das ONG e não como um fardo imposto do exterior, como parte de um processo contínuo e não como um evento isolado.

Assim, para suprir o nosso objeto de estudo, a Caracterização da Avaliação de Desempenho, como prevista e aplicada na AMI, desenvolvemos uma abordagem ancorada nos contributos teóricos, por se considerar fundamental, conhecer e analisar eventuais referências e indicadores de sucesso e insucesso nas práticas de AD em ONG Portuguesas.

## II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO

### CAPÍTULO I – ESTUDO DESCRITIVO E CONCEITUAL

#### 2.1 MÉTODO

O método é um dos elementos fundamentais para alcançar os objetivos de uma investigação, possibilita ao investigador definir uma série de procedimentos, incluindo as opções metodológicas e a sequência das mesmas, permite a realização de um trabalho rigoroso e criterioso.

Assim, na segunda parte do presente estudo, pretendemos apresentar e fundamentar as opções metodológicas, as questões de pesquisa e descrever as várias fases que orientam esta investigação: desenho do estudo e etapas metodológicas; seleção e caracterização do terreno de pesquisa e dos participantes do estudo; recolha dos dados; método e análise interpretativa dos mesmos; o processo pelo qual se procurou dar resposta ao problema de investigação; a síntese da contribuição teórica e por último, a análise dos resultados, a discussão e as conclusões. Razão pela qual passamos a descrever todos os passos do caminho que projetamos e percorremos ao longo desta investigação.

##### 2.1.1 Desenho do Estudo e Etapas Metodológicas

Considerando que a opção pelo método e técnica a utilizar na investigação depende da natureza do problema e do objeto que se pretende estudar, e que o que pretendemos analisar de acordo com a experiência e percepção dos participantes, é a avaliação de desempenho, tal como funciona e é aplicada na AMI, pareceu-nos adequado, recorrer a uma metodologia de investigação de natureza qualitativa. Pois tal como refere Fortin (1999), as abordagens qualitativas visam “compreender o fenómeno, para extrair a sua essência do ponto de vista daqueles que vivem essa experiência” (p.148). Pelo que classificamos o nosso estudo como exploratório-descritivo, considerando que pretendemos caracterizar e descrever conhecimentos e vivências sobre a realidade das práticas da Avaliação de Desempenho na AMI. Corroboramos a ideia, de que os estudos deste tipo têm como principal propósito “desenvolver e esclarecer, modificar conceitos e ideias (...) e são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 1989, p.45).

Acresce que classificamos ainda a nossa investigação como um estudo de caso, porque visamos aprofundar e descrever conhecimentos sobre a realidade da prática

da AD na AMI, num período curto de tempo e em conformidade com a perspetiva de Almeida e Pinto (1995, p.95), o estudo consistiu num exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, com recurso a todas as técnicas disponíveis, de uma amostra em particular, selecionada de acordo com um objetivo específico de um fenómeno social, tendo os dados resultantes sido, ordenados de forma a preservar o carácter unitário da amostra, com a finalidade de obter um amplo entendimento do respetivo fenómeno na sua totalidade, tal como se ilustra a seguir.

Por conseguinte, privilegiamos como método para o tratamento da informação recolhida a análise de conteúdo, por esta facilitar as comunicações numerosas, extensas e extrair um conhecimento que a simples leitura ou audição cumulativa não permite. Esta é uma metodologia que possibilita a “filtragem” dos dados recolhidos e descobrir o essencial, permite o levantamento de padrões nas respostas obtidas às entrevistas, a sequente categorização e codificação, ou seja, é uma metodologia que permite dar importância ao que é essencial e passar para segundo plano aquilo que não é relevante. As principais etapas da análise de conteúdo foram essencialmente organizar e sintetizar a informação recolhida pelas entrevistas, procurar padrões que permitissem primeiro categorizar e depois codificar os dados obtidos, utilizar uma análise vertical, mas também horizontal (comparativa), o que permitiu a redução da informação, tendo em vista facilitar o processo de descrição e interpretação. Assim, temos que, no presente estudo, os dados foram organizados, sistematizados e apresentados de forma analítica e sequencial, em função dos aspetos em análise (aspeto a aspeto), considerando os objetivos da investigação antes identificados e para os quais as entrevistas contemplam a recolha de dados. De seguida efetuou-se o processamento dos dados qualitativos com recurso à utilização do *software* Nvivo8, o que permitiu a organização dos dados e estabelecer relações entre os mesmos.

Tal como Miles e Huberman (1984), sugerem para estudos desta natureza, a redução dos dados objetivou ser uma operação contínua, desde que foi determinado o campo de observação até à fase em que se decidiu aplicar o sistema de codificação e proceder a resultados, isto é, uma operação de codificação necessária ao tratamento, à sua organização e à sua representação ulterior. A redução dos dados como processo transversal está presente ao longo do trabalho, contudo, podemos dizer que foi realizada em quatro momentos:

1. A explicitação do quadro concetual, questões, seleção da amostra e seleção dos instrumentos – redução antecipada (os dados ainda não existem);

2. A observação e simplificação dos dados, durante a qual ocorre a transcrição dos dados e em que passamos de uma linguagem meta pragmática para pragmática da linguagem – redução concomitante (é basicamente de organização e apresentação dos dados);
3. A codificação dos dados – redução à posteriori;
4. Interpretação e construção de relações (coincidindo com a análise dos dados, inicia-se com a interpretação dos mesmos, atribuindo significados aos dados reduzidos e organizados, através da formulação de relações ou de configurações expressas em proposições.

Portanto, considerando a lógica do paradigma qualitativo que tal como refere Mayring (2000), propicia uma relação direta entre o investigador e os seus participantes e favorece a compreensão do fenómeno em análise quando se recorre à recolha de informação através da entrevista semi-estruturada, enquanto processo de comunicação e interação humana, como suporte de apoio e orientação à mencionada entrevista semi-estruturada, foi construído um guião a partir da revisão bibliográfica efetuada, da análise dos registos documentais sobre a avaliação formal dos colaboradores da AMI e do problema de investigação.

Em sùmula, tendo em conta o problema de investigação e os objetivos, tal como referidos anteriormente, este será um estudo exploratório-descritivo, com utilização de metodologias qualitativas, sendo a técnica de colheita de dados a entrevista semi-estruturada, com recurso a *software* Nvivo8, de análise qualitativa. O qual de modo complementar e integrado com a análise de conteúdo, facilita, pela introdução de algum grau de automatização, o trabalho de categorização e codificação dos dados (organização e sistematização), e posterior análise e interpretação dos mesmos. Logo, o presente estudo, pretende ser um confronto entre a teoria e a prática, segundo quem participa na mesma, ou seja, a descrição do processo da AD de acordo com a experiência dos intervenientes participantes.

### 2.1.2 Seleção e Caracterização do Terreno de Pesquisa

A escolha do tema determinou a seleção do terreno de pesquisa, ou seja, o fato da investigadora ter experienciado durante um estágio numa organização do terceiro setor a dificuldade de implementar um sistema de AD, assim como a necessidade de desenvolver soluções para fazer face à relutância dos respetivos trabalhadores à avaliação, despertou como motivação e aspiração profissional na investigadora, a necessidade de analisar e compreender como funciona e é aplicada a prática de AD

em organizações não-governamentais, sem fins lucrativos. Ora, após realizada pesquisa, a escolha recaiu sobre a AMI para realização do estudo atendendo ao fato da mesma ser uma das poucas ONG sem fins lucrativos, em Portugal, com prática de AD implementada e a decorrer formalmente. Neste sentido, importa salientar que a seleção do terreno de pesquisa deve assegurar as condições fundamentais à realização da investigação, sendo que o presente estudo só poderá recair em organizações não-governamentais, portuguesas, privadas, apolíticas e sem fins lucrativos. Acresce que o fato da investigadora ter participado na recolha e tratamento dos dados da auto-avaliação e da avaliação formal dos trabalhadores da AMI, no ano de 2010, assim como na audição à opinião dos trabalhadores face à AD até ao ano de 2013, possibilitou à mesma, uma visão mais aprofundada do problema que pretendemos investigar, pois a investigadora foi observadora dos procedimentos inerentes às práticas da AD no próprio contexto organizacional. Por último, foi solicitada autorização para a realização do estudo ao Conselho de Administração da AMI (Anexo I).

No âmbito da caracterização do terreno de pesquisa, importa destacar que a visão da AMI assume-se por atenuar as desigualdades e o sofrimento no mundo, tendo o ser humano no centro das preocupações e a missão por levar ajuda humanitária e promover o desenvolvimento humano, tendo em conta os direitos humanos e os objetivos do milénio, nas áreas da saúde, social e ambiental, em qualquer parte do mundo, independentemente da raça, género, idade, nacionalidade, língua, política, religião, filosofia ou posição social, olhando para cada pessoa como um ser único, insubstituível, digno de atenção e cuidado. A Fundação AMI age de acordo com os quatro princípios da ação humanitária, designadamente, Humanidade; Neutralidade; Imparcialidade e Independência. Desde a sua fundação, a 5 de Dezembro de 1984, pelo médico-cirurgião urologista Fernando Nobre, que se assumiu como uma organização humanitária inovadora em Portugal, destinada a intervir rapidamente em situações de crise e emergência e a combater o subdesenvolvimento, a fome, a pobreza, a exclusão social e as sequelas de guerra em qualquer parte do mundo. A sua ação, depende maioritariamente dos fundos que angaria junto dos cidadãos, garante a sua independência financeira e liberdade de atuação. Apesar de as “missões” serem a sua faceta mais conhecida, em 1995 a organização inicia um projeto de apoio social para os sem-abrigo e famílias carenciadas em território português: a “Porta Amiga”. Contempla doze equipamentos Sociais em Portugal e já atuou em dezenas de países de todo o mundo, para onde enviou toneladas de ajuda

(medicamentos e equipamento médico, alimentos, roupas, viaturas, geradores, etc.) e centenas de voluntários. Percorreu durante 26 anos mais de 60 países levando a uma ação concreta para a dignificação da pessoa humana. Atualmente estão em funcionamento nove centros Porta Amiga (Olaías, Chelas, Almada, Cascais, Coimbra, Porto, Gaia, Funchal, Terceira), dois Abrigos Noturnos (Lisboa e Porto) e os projetos Equipa de Rua (Lisboa, Gaia), Formação Profissional e Emprego, Apoio Domiciliário e Espaço de Prevenção da Exclusão Social.

Por conseguinte, a AMI tem um quadro permanente de profissionais assalariados, que se encarregam de assegurar o desenvolvimento do trabalho da instituição. Conta também com o apoio indispensável dos voluntários. A Sede situa-se em Lisboa (Marvila), tem um quadro permanente de cerca de 60 profissionais que asseguram o funcionamento quotidiano da Fundação. Tem ainda cinco delegações em Portugal: Norte (Porto), Centro (Coimbra), Madeira (Funchal) e Açores (São Miguel e Terceira). O objetivo das delegações, dependentes da sede é “chegar” mais depressa aos pontos estrategicamente importantes para o desenvolvimento do trabalho da fundação e têm como principais tarefas divulgar a imagem da AMI, apoiar e desenvolver campanhas de angariação de fundos na área geográfica que ocupa, coordenar os diferentes núcleos que lhes estão afetos. Os voluntários que são cerca de 3.000, desempenham um papel fundamental na concretização dos projetos da instituição e atuam em missões nacionais e/ou missões internacionais, durante semanas, meses ou mesmo alguns anos dependendo das necessidades.

### 2.1.3 Seleção e Caracterização dos Participantes do Estudo

A nossa atuação na seleção e caracterização dos participantes foi influenciada por convicções como a de Fortin (1999), que afirma que a unidade de análise de um estudo de caso pode ser um fenómeno, um indivíduo, um grupo, uma organização ou uma unidade social, ou seja, assim, os participantes ou atores, tal como designados neste estudo, são as pessoas que em exercício de funções na ONG escolhida para o presente estudo, a AMI, através de uma participação voluntária, se disponibilizaram a servir de fontes de dados, nomeadamente os órgãos de gestão, trabalhadores-avaliadores e trabalhadores-avaliados.

Portanto, após consentimento da administração para a realização do estudo e divulgação da realização do mesmo, de acordo com a lista dos interessados a participar, disponibilizada pelo departamento dos recursos humanos, o nosso estudo irá incidir em 16 trabalhadores, sendo que 3 (três) dos elementos são do conselho de

administração, 5 (cinco) dos elementos são trabalhadores avaliadores e os restantes 7 (sete) trabalhadores são avaliados. A referida lista de interessados surge espontaneamente, tendo os mesmos, manifestado a vontade para os RH, departamento que facultou os dados de contato à investigadora (Anexo II).

Por último, porque visamos conhecer os relatos dos intervenientes na AD com diversas categorias profissionais, com experiência suficiente para terem opinião formada e fundamentada acerca deste processo, a seleção dos atores que entrevistámos objetivou contemplar alguns critérios, tais como: o estatuto profissional; o tempo de exercício profissional; a experiência como avaliador e avaliado e a experiência como órgão de gestão (membro do conselho de administração). No entanto, não foi possível definir inicialmente o número exato de participantes no estudo, pois só depois de dar início à colheita de dados, poderíamos saber quando a deveríamos dar por terminada. Tanto pela cobertura suficiente do caso, tanto como pela adesão dos trabalhadores à participação no estudo.

#### 2.1.4 Instrumentos da Colheita de Dados

O método da recolha dos dados deve ser selecionado de acordo com o tipo de estudo que se pretende realizar e deve sempre considerar a natureza do problema de investigação, os objetivos traçados e os participantes no estudo.

Na nossa investigação, seleccionámos como instrumento de recolha de dados a entrevista e considerando o tipo de estudo e a unidade de análise, centrado nas perceções e experiências dos participantes, o paradigma qualitativo.

Por conseguinte, de acordo com Gil (1989), entendemos que a entrevista como técnica de colheita de dados, é muito adequada para a obtenção de informações relativamente às aspirações e perceções das pessoas, pois permite-nos conhecer experiências, definições pessoais e a verbalização de sentimentos.

Em suma, recorreremos à recolha de um “*corpus*” documental para apoio à compreensão e tomada de decisão no decurso da investigação e em consonância com Mayring (2000), face à lógica do paradigma qualitativo, recolhemos informação através da entrevista semi-estruturada, enquanto processo de comunicação e interação humana, onde existiu uma relação direta entre a investigadora e os participantes, o que favoreceu a compreensão do fenómeno em estudo.



- A Recolha do “*corpus*” documental

Tal como as entrevistas, os documentos são uma fonte de dados muito valiosa, na maioria das vezes mais acessíveis e vantajosos em termos de economia de tempo, podem ser usados para descrever situações, verificar hipóteses emergentes, proporcionar compreensão histórica, além de serem uma fonte estável de dados (Merriam, 1990, pp. 108-109). Nesta investigação, a recolha de um “*corpus*” documental<sup>1</sup> foi indispensável para essa recolha tendo sido consultados alguns documentos como normas e diretrizes da AD, formulários para registo da avaliação e autoavaliação dos trabalhadores, planos e relatórios de atividades, balanços sociais, ofícios/notas internas, bem como, outros documentos que se julgou pertinentes para a problemática em estudo.

- A Entrevista

A escolha da entrevista prende-se com o fato da mesma ser um instrumento privilegiado nos estudos exploratórios e descritivos e apresentar um índice de respostas elevado, tal como foi o caso no presente estudo, em que as pessoas se dispuseram a serem entrevistadas durante cerca de 1 hora, em média, não evidenciando qualquer impaciência ou desconforto.

Como resultado de análise e considerando as especificidades do presente estudo, a técnica da entrevista foi vantajosa pois permitiu que as ações ao serem observadas no seu contexto natural de ocorrência fossem mais facilmente compreendidas. Permitiu ainda a compreensão do significado (o “porquê”), algo essencial na investigação qualitativa, pela valorização das perspetivas participantes, ou seja, as diferentes perspetivas que várias pessoas possam ter sobre um mesmo perceto.

Deste modo, consideramos que a entrevista possibilita descobrir o que os sujeitos sentem, o que pensam, e como agem, aspetos de diversidade dos quais resulta a riqueza da investigação qualitativa. Por conseguinte, os procedimentos adotados para a análise das entrevistas (os procedimentos relativos à metodologia utilizada – análise de conteúdo) foram ajustados aos objetivos da investigação. Dada a complexidade e profundidade do *corpus* de dados recolhido, o processo utilizado na análise dos dados obtidos pelas entrevistas, permitiu organizá-los e sintetizá-los procurando padrões, interpretando e tornando os materiais recolhidos compreensíveis. Ao recorrer à análise de conteúdo e à sistematização correspondente, com vista à produção de um texto analítico sobre os dados, emergiram inferências, tendo em conta a particularização

---

<sup>1</sup>“*Corpus*” documental (conjunto de documentos para tratamento e análise – Bardin, 1995)

relativa a cada um dos objetivos do estudo, algo que seria difícil sem essa sistematização.

Em suma, a entrevista visou estimular o pensamento livre e explorar em profundidade as respostas dos participantes, sem sair do quadro de referência do objeto de estudo. Integrou dois pressupostos, nomeadamente, o valor de representação dos dados obtidos e a denominação correta dos fenómenos, ou seja, a designação correta das variáveis que os identificam. Tal como refere Patton (1990) citado por Tuckman (2000: 517), há três tipos de entrevistas que variam entre as que são totalmente informais ou de conversação e as que são altamente estruturadas e fechadas. As entrevistas qualitativas como refere Bogdan e Biklen (2000: 135) variam quanto ao grau de estruturação, desde as entrevistas estruturadas até às entrevistas não estruturadas. No entanto, este autor refere ainda que as entrevistas semi-estruturadas têm a vantagem de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos.

Assim, neste estudo, optou-se pela entrevista semi-estruturada por parecer a mais adequada neste contexto e por permitir maior segurança à investigadora. Esta foi conduzida através de um guião onde se encontravam algumas questões gerais que foram sendo exploradas mediante as respostas dadas pelos intervenientes. Acresce que na investigação qualitativa a entrevista não decorre, palavra por palavra, de acordo com o guião previamente definido (King, 1994). Existe flexibilidade suficiente para que o entrevistador procure adequar a sua linguagem ao entrevistado de modo a que as suas perguntas sejam compreendidas o melhor possível, pois de acordo com Merton e Kendall (1946) citado por Bogdan e Biklen (1994: 134) as entrevistas qualitativas podem ser relativamente abertas, centrando-se em determinados tópicos, ou podem ser guiadas por questões gerais.

#### 2.1.5 Aplicação do Instrumento da Colheita de Dados

No dia, hora e local combinado a investigadora preparava o material de gravação, munia-se do guião da entrevista e assegurava tanto quanto possível, de que não haveria interrupções. Começava a entrevista com uma breve introdução, situava o entrevistado no tema e explicava genericamente a finalidade da investigação – caracterizar a avaliação de desempenho, tal como funciona e é aplicada na AMI. Reiterava o consentimento individual informado e a garantia de confidencialidade e esclarecia o entrevistado caso este tivesse alguma dúvida.

Importa acrescentar que se objetivava estabelecer um quadro de relação de parceria entre a investigadora e o participante entrevistado, com um vínculo de confiança que

garantissem a colaboração investida por parte deste, garantindo assim que o participante não se sentisse ameaçado com as perguntas. A introdução era feita através da seguinte abordagem: *Introdução Previa - Agradecemos desde já a sua participação. Relembramos que solicitámos o seu apoio no sentido de nos facultar uma entrevista no âmbito de uma investigação para caracterizar a Avaliação de Desempenho, tal como funciona e é aplicada na AMI. Nós temos o tempo de que necessitar para responder às perguntas, por isso peço-lhe que não tenha pressa. Se achar que os termos da pergunta não são os mais adequados, peço que me indique que procurarei consigo formulá-la de outra maneira.*

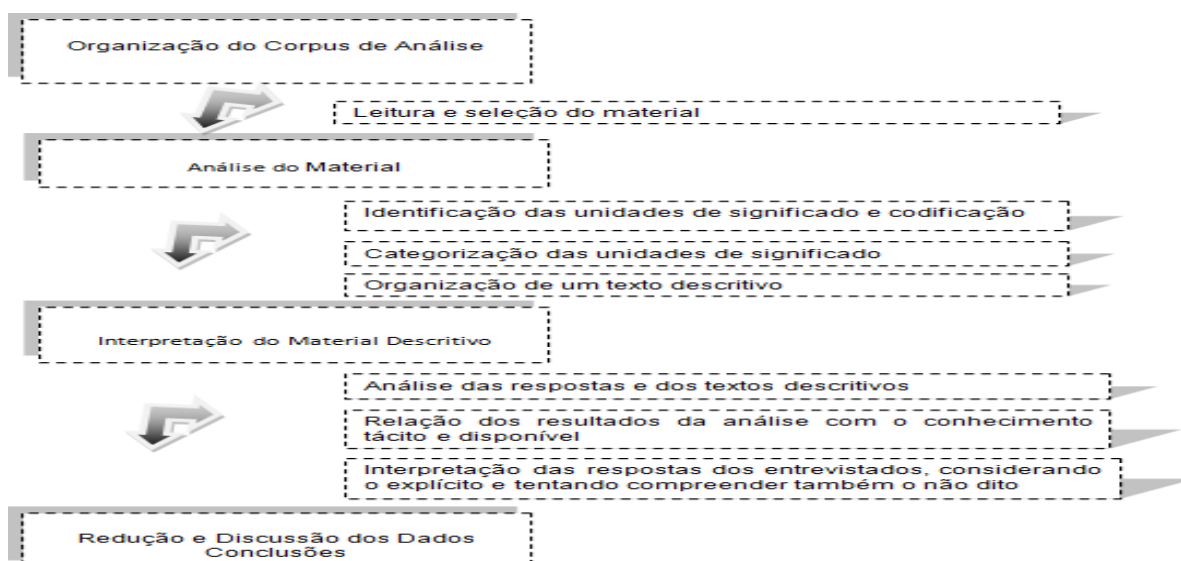
Com esta introdução pretendia-se ainda favorecer as respostas mais extensas e mais investidas por parte dos entrevistados, já que os assuntos a questionar eram profundos e pareciam requerer um razoável esforço. Pretendia-se também estabelecer uma certa cumplicidade com os entrevistados, solicitando a sua colaboração no *feedback* sobre as perguntas, o que poderia colocá-los também mais confortáveis e seguros na situação e encaminhar a formas alternativas de questionar mais adequadas à linguagem, cultura e compreensão dos participantes.

Resumidamente, as entrevistas eram conduzidas com base num guião (Anexo III) e orientadas aos intervenientes num ambiente informal e sem pressões, procurando sempre deixar os participantes responderem à vontade. A este propósito, tal como se visou no presente estudo e refere Biggs (1986) citado por Bogdan e Biklen (1994: 136) as entrevistas eficazes caracterizam-se pelo fato de os indivíduos estarem à vontade e falarem livremente dos seus pontos de vista. Por outro lado, por concordar com a afirmação de Bogdan e Biklen (1994: 136) «as entrevistas, devem evitar perguntas que possam ser respondidas “sim” e “não”, uma vez que os pormenores e detalhes são revelados a partir de perguntas que exigem exploração», ao longo da entrevista, a investigadora colocou questões que carecessem da exploração de ideias. Com vista a possibilitar uma análise mais detalhada sobre o tipo de perguntas e a lógica da formulação das mesmas, junto se anexa o quadro resumo da relação entre as questões de investigação e o guião da entrevista (Anexo IV). As entrevistas tiveram uma duração média de aproximadamente 1 hora, e o local de realização, foi sempre escolhido de acordo com as conveniências dos entrevistados, sendo que a grande maioria optou por fazer a entrevista no seu local de trabalho, tendo o departamento dos recursos humanos da AMI, diligenciado a reserva do espaço necessária.

### 2.1.6 Modelo de Tratamento e Análise dos Dados

Considerando que o presente estudo se insere numa investigação de cariz essencialmente qualitativo, iniciamos este capítulo com uma breve abordagem teórica à investigação qualitativa. Este tipo de investigação tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), cinco características: (1) a fonte direta dos dados, onde o ambiente é natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; (2) os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; (3) os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; (4) a análise dos dados é feita de forma indutiva; e (5) o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências. Para Merriam (1988), os intervenientes da investigação nas metodologias qualitativas não são reduzidos a variáveis isoladas, mas vistos como parte de um todo no seu contexto natural, tal como ocorre no presente estudo. Salienta-se ainda que Bogdan e Taylor (1986) referem que nos métodos qualitativos, o investigador deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que, na sua essência, este método de investigação baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes. Neste sentido, reitera-se que o tratamento e interpretação da informação é qualitativa, com recurso à análise de conteúdo, por ser de acordo com Vala (1996), a técnica de eleição para reunir, organizar e classificar dados de forma controlada e permitir efetuar inferências, com base numa lógica explícita sobre mensagens, cujas características foram inventariadas e sistematizadas, logo adequada à presente investigação.

**Figura 1. Resumo do Modelo de Tratamento e da Análise dos Dados**



Importa salientar que segundo Tesch (1990), a análise de dados de um estudo de caso, tal como entendemos o nosso, visa três peculiaridades: (a) a interpretativa que tende a analisar ao pormenor todos os dados recolhidos com a finalidade de organizá-los e classificá-los em categorias que possam explorar e explicar o fenómeno em estudo; (b) a estrutural, que analisa dados com a finalidade de se encontrar padrões que possam clarificar e/ou explicar a situação em estudo; e (c) a reflexiva que visa, na sua essência, interpretar ou avaliar o fenómeno a ser estudado, quase sempre por julgamento ou intuição do investigador.

De acordo com Ponte (1994:3), um estudo de caso como o nosso, é uma investigação que se assume como específica, sobre uma situação particular que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.” E que tal como Ludke e André (1986) referem, assume sete atributos: (1) a necessidade da descoberta, na medida em que podem surgir, em qualquer altura, novos elementos e aspetos importantes para a investigação, além dos pressupostos do enquadramento teórico inicial; (2) a interpretação em contexto, pois todo o estudo desta natureza tem que ter em conta as características, o meio social em que está inserida, os recursos materiais e humanos, entre outros aspetos; (3) retrata a realidade de forma completa e profunda; (4) usa uma variedade de fontes de informação; (5) permite generalizações naturalistas; (6) procura representar as diferentes perspetivas presentes numa situação social; e (7) utiliza uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros métodos de investigação. Assumimos assim, tal como Geertz (1973: 111), citado em Clem e Kemp (1995), refere, que o estudo de caso é uma descrição minuciosa, “rica” de um aspeto de uma cultura atual ou do passado, dentro de limites bem delineados e escolhidos pelo investigador. O seu objetivo é relatar, pormenorizadamente, os acontecimentos e as suas relações internas e externas, tendo tudo que ser feito com tanta precisão e credibilidade que todas as relações entre casos concretos se enquadrem dentro dos limites estabelecidos e onde isso não for possível, deve dar-se uma explicação adequada.

Também para Yin (1994:1), “o estudo de caso é o método mais adequado para estudar a complexidade do fenómeno organizacional”. O autor relaciona a qualidade de um estudo de caso com critérios de validade e fiabilidade. No que diz respeito à “generalização” das conclusões e resultados de um estudo de caso, é necessário salientar que esta metodologia de investigação não tem o propósito de generalizar os

resultados obtidos mas sim de conhecer profundamente casos concretos e particulares (Merriam, 1988 e Yin, 1994).

Em síntese, num estudo de caso, o investigador, depois de recolher todo o tipo de dados de cariz qualitativo, tem poucas orientações ou caminhos no sentido de analisar os dados obtidos, portanto, é essencial conhecer a perspetiva dos atores do estudo e compreender o seu ponto de vista para tentar perceber o significado que estes atribuem às diferentes situações propostas pelo investigador. Assim, de acordo com Clem e Kemp (1995), neste estudo a investigadora começou por recolher toda a informação disponível sobre o problema e intervenientes a quem se dirigir. Recorde-se que qualquer que seja a forma que os dados assumam no início, é provável que existam lacunas, algumas das quais serão evidentes mas que podem ser colmatadas com a recolha de novos dados, tal como ocorreu na presente investigação através dos documentos de apoio: relatório da Avaliação de Desempenho na AMI, 2009 (Anexo VII) e relatório da auscultação da opinião dos trabalhadores da AMI face às práticas da Avaliação de Desempenho levadas a cabo, até ao ano de 2013 (Anexo VIII). Assim, o investigador deve tentar determinar o significado de cada caso concreto recolhendo informação proveniente, no mínimo de três fontes. Estas devem compreender diferentes tipos de dados mas, qualquer que seja a sua forma, devem estar de acordo com os significados atribuídos ao fenómeno. Neste aspeto o presente estudo visou dar um contributo singular, investindo na congruência entre as questões de investigação e os procedimentos utilizados, ou seja, a adequação entre os objetivos e os fins sem distorção dos fatos. Damos particular atenção, ao longo de todo o processo de investigação, às questões de investigação, que orientavam constantemente o trabalho de investigação levado a cabo.

#### 2.1.7 Procedimentos Formais e Éticos

No presente estudo, foram tidas em conta as questões éticas e deontológicas, assim como foram respeitados os procedimentos formais, designadamente: a objetividade, com vista a evitar a interferência dos desejos e atitudes da investigadora, nos dados encontrados; o pedido de autorização para a realização do estudo (Anexo I), onde não foi esquecida a garantia de confidencialidade dos dados pessoais, o direito de qualquer participante a retirar-se da investigação e o direito destes conhecerem a finalidade do mesmo. Por conseguinte, acresce que não foi exercida qualquer forma de pressão ou exigência para participação dos sujeitos no estudo. Os participantes foram convenientemente informados, sobre os objetivos do estudo, não tendo sido

proferidos comentários, junto dos mesmos, acerca daquilo que se observou relativamente a cada um deles e assim como anteriormente referido, foi garantido a confidencialidade e o anonimato, e dos dados obtidos. Foi ainda pedida autorização aos participantes para gravar as entrevistas, assim como foi referido o que iria ser feito posteriormente com as gravações das mesmas. Por último, referimos aos entrevistados que apenas a investigadora e o orientador da dissertação, teriam acesso às gravações das mesmas, sendo estas por nós destruídas.

## **CAPÍTULO II – REDUÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO**

### **2.2 ASPETOS GERAIS DE PROCEDIMENTO**

As entrevistas foram transcritas integralmente a partir do seu registo sonoro, tendo sido minimizado o intervalo de tempo entre a sua realização e a respetiva transcrição, para uma recordação recente, com vista à interpretação adequada das respostas nesta primeira redução dos dados. Foram produzidas no total, 42 páginas de texto compacto. Embora as entrevistas fossem conduzidas com perguntas recorrentes até que ficasse bastante claro o conteúdo das respostas relativamente a cada questão de investigação, depois de transcrita, cada entrevista foi lida integralmente várias vezes pela investigadora. Acresce que foram submetidas a uma análise de conteúdo orientada pelas questões da investigação, por consideramos que “uma análise de conteúdo não tem sentido se não for orientada para um objetivo. Procurar saber o que existe num texto, sem mais, não tem outra resposta que o próprio texto.” (Ghiglione & Matalon, 1985/1997, p.185).

Apesar de que a compreensão do sentido dos textos não possa ser realizada pelo computador, certo é que na análise interpretativa existem tarefas mecânicas que podem ser computadorizadas (Kelle, 1995b, p.3). Como tal, recorremos ao programa informático Nvivo8, específico para a análise qualitativa de dados tendo este auxiliar sido indispensável para o tratamento do volume de dados conseguido.

Assim, o sistema de categorias foi criado, como sugere Araújo (1995), tanto com base em conceitos teóricos, como nos dados empíricos. A categorização visou “fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (Bardin, 1977/1995, p.119) e as questões de investigação foram o principal elemento orientador da constituição geral do sistema de categorias criado, tal como se ilustra no quadro resumo (Anexo IV), onde se faz referência à relação entre as questões de investigação, o guião da entrevista e o sistema de categorias.

Importa salientar que o Nvivo8 permitiu o registo de anotações esclarecedoras sobre as decisões de codificação que permaneceram anexadas à categoria, sendo possível uma permanente revisão dos critérios utilizados antes, e o aprimoramento progressivo da própria definição de cada categoria e do sistema de categorias. Assim, tornou-se permissível a cada nova codificação, verificar os critérios anteriormente utilizados e tomar opções coerentes.

Em suma, o sistema de categorias de codificação do conteúdo da entrevista que apresentamos é aquele que resultou de todo o processo de aperfeiçoamento



progressivo, tratando-se da sua versão final, onde se expressa a preocupação central de estruturação dos dados de modo a que tornar possível responder às questões de investigação já enunciadas.

### 2.3 APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE CATEGORIAS

De acordo com Bardin (1977), definimos categoria como uma classe que resume um grupo de elementos comuns, mencionados pelos entrevistados (unidades de registo), aos quais se atribuiu um título genérico e no início da construção das categorias, priorizámos a definição das mesmas, para assegurar que na criação de uma nova, o critério fosse o mesmo. Assim, através da nossa árvore de categorias, pretendemos classificar o conteúdo semântico dos dados, razão pela qual, passamos a apresentar o nosso sistema de categorias com o endereço correspondente ao do mencionado na árvore semântica e respetiva justificação da pertinência para o esclarecimento do problema de investigação.

Acresce expor, que o processo de análise, identificação, ordenação, sistematização e classificação da informação, foi o que possibilitou a descoberta de unidades de sentido, correspondentes a uma das etapas cruciais do processo de investigação e a conjugação da “via dedutiva” e da “via indutiva”, combinando o referencial teórico e o material recolhido. Para criarmos as categorias abaixo descritas, inspiramo-nos na análise bibliográfica realizada e nos dados obtidos nas entrevistas aos diferentes atores. No decurso deste estudo, serão efetuadas transcrições das entrevistas, às quais optámos por atribuir um signo, designadamente, AVR (trabalhador-avaliador), AV (trabalhador-avaliado) e OG (gestor) e o número referente à entrevista correspondente, assegurando a confidencialidade dos participantes. Por último, na árvore de categorias podemos observar que o nosso sistema de categorias tem dois grandes grupos de dados, os dados informativos (referente aos participantes) e os dados de conteúdo (um determinado conteúdo). Os dados informativos são dados biográficos relativos aos entrevistados e ao contexto da entrevista e, os dados de conteúdo classificam os conteúdos semânticos dos dados.

- SISTEMA DE CATEGORIAS
  - DADOS INFORMATIVOS – ATRIBUTOS
- 1. Sexo
  - a. Feminino
  - b. Masculino

2. Categoria Profissional

- a. Administrador/a
- b. Diretor/a
- c. Diretor/a Adjunto
- d. Coordenador/a
- e. Técnico/a Superior
- f. Técnico/a Profissional/Administrativo/a
- g. Técnico/a Operária
- h. Estagiário/a

3. Estatuto Profissional

- a. Gestor (GO)
- b. Avaliador (AVR)
- c. Avaliado (AV)

4. Tempo de Serviço

- a. 1º Ano
- b. < 3
- c. 4 – 14
- d. 15 – 26

○ DADOS DE CONTEÚDO

(1) Sistema

(2) Processo

(3) Operacionalização

(3.1) Articulação Sistema – Processo

(3.1.1) Procedimentos Efetuados

(3.1.2) Procedimentos Não Efetuados/Falhas

(3.2) Comunicação

(3.2.1) Eficaz

(3.2.2) Ineficaz

(3.3) Envolvimento e Participação

(3.4) Utilização e Aplicação

(3.4.1) Dificuldades

(3.4.2) Sem Dificuldades

(3.5) Articulação com GRH

(3.5.1) Perfil Profissional

(3.5.2) Monitorização Desempenho

- (3.5.3) Seleção e Contratação
- (3.5.4) Diagnóstico da Formação
- (3.5.5) Níveis Salariais
- (3.5.6) Prémios e Recompensas
- (3.5.7) Metas Crescimento
- (4) Resultados
  - (4.1) Reação
    - (4.1.1) Concordância e/ou Satisfação
    - (4.1.2) Discordância e/ou Insatisfação
  - (4.2) Utilização – Resultados Individuais
    - (4.2.1) Desenvolvimento Profissional
    - (4.2.2) Desenvolvimento Pessoal
  - (4.3) Utilização – Resultados Organizacionais
    - (4.3.1) Definição Objetivos
    - (4.3.2) Indicadores Desempenho
    - (4.3.3) Melhoria Serviços
  - (4.4) Reação à Utilização
    - (4.4.1) Satisfação
    - (4.4.2) Insatisfação
- (5) Opinião
  - (5.1.1) Sem Importância
  - (5.1.2) Com Importância
  - (5.1) Utilidade/Funcionalidade
    - (5.1.1) Sem Importância
    - (5.1.2) Com Importância
  - (5.2) Pontos Críticos
  - (5.3) Teorias Pessoais e Sugestões
- (6) Outros Dados

#### Dados Informativos

Codificámos a totalidade de todos os documentos com os dados de carácter informativo, criando quatro (4) categorias e dezassete (17) subcategorias, tal como a descrição que se segue.

1. Categoria **Sexo** – classifica os participantes segundo a categoria: sexo e divide-se em duas (2) subcategorias.

**Quadro 1:**

*Categoria: Sexo*

Categoria Sexo	Frequência	
	Unidades	Documentos
Feminino	227	10
Masculino	162	6

2. **Categoria Profissional** – contempla oito (8) subcategorias, que correspondem aos grupos profissionais estruturadas no âmbito do quadro de trabalhadores da AMI.

**Quadro 2:**

*Categoria Profissional*

Categoria Profissional	Frequência	
	Unidades	Documentos
Administrador/a	57	2
Diretor/a	188	7
Diretor/a Adjunto	36	2
Coordenador/a	0	0
Técnico/a Superior	73	3
Técnico/a Profissional/Administrativo/a	16	1
Técnico/a Operário	0	0
Estagiário/a	19	1

3. Categoria **Estatuto Profissional** – classifica os intervenientes do estudo em três (3) subcategorias.

**Quadro 3:**

*Função Profissional*

Estatuto Profissional	Frequência	
	Unidades	Documentos
Gestor (OG)	89	3
Avaliador (AVR)	141	5
Avaliado (AV)	159	8

4. Atributo **tempo de Serviço** – Categoria subdividida em quatro (4) subcategorias, corresponde aos intervalos de tempo em que os trabalhadores exercem a profissão atualmente.

#### Quadro 4:

##### *Tempo de Serviço*

Tempo de Serviço	Frequência	
	Unidades	Documentos
1º Ano	51	2
< 3	31	2
4 – 14	250	10
15 – 26	57	2

#### Dados de Conteúdo

Na nossa árvore de categorias, os dados de conteúdo visam a classificação semântica dos dados e as categorias foram criadas com vista a fazer emergirem respostas ao nosso problema de investigação, pelo que as passamos a apresentar de seguida.

#### Quadro 5:

##### *Categoria Sistema*

Categoria	Exemplo	
	Unidade Codificada	
1_Sistema	“...Existe a entrega da ficha de autoavaliação e da ficha de avaliação, em que há um tempo para a pessoa fazer, cada uma a sua própria avaliação e depois há uma reunião, para ver o que cada parte entendeu colocar e às vezes há uma concertação de ideias e depois são reunidas e entregues nos recursos humanos...”	
Frequência	Unidades	38
	Documentos	13

A categoria Sistema foi produzida para identificar as normas, regulamentos, as linhas orientadoras, as diretrizes oficiais das práticas da Avaliação de Desempenho em vigor, através do testemunho dos participantes do estudo, ou seja, permite caraterizar os documentos regulamentares da AD e o nível de conhecimento por grupo de entrevistados, sobre os mesmos.

**Quadro 6:***Categoria Processo*

Categoria	Exemplo Unidade Codificada	
2_Processo	“...temos a avaliação que é feita ao longo do ano, e essa está diretamente interligada com os objetivos que se pretendem de cada pessoa e do departamento, e aí é logo feita a própria avaliação...”	
Frequência	Unidades	69
	Documentos	16

No que concerne à categoria Processo, esta visa descrever como acontece a AD, segundo os intervenientes participantes. Possibilita compreender os procedimentos realizados e não realizados, o conhecimento e a participação por grupo de entrevistados.

**Quadro 7:***Categoria Operacionalização*

Categoria/Subcategorias	Exemplo Unidade Codificada	
3_Operacionalização	“...A prática da avaliação formal de desempenho é caracterizada por dois momentos formais, um em que é apresentado aos avaliados os objetivos e outro em que são apresentados os resultados...”	
Frequência	Unidades	95
	Documentos	15
3.1_Articulação Sistema-Processo	“...depois de ter a avaliação e a auto avaliação confronto uma com a outra, e normalmente até tenho o cuidado de item a item, ver onde é que a pessoa pôs mais e onde é que pôs menos, e depois discuto mesmo com ela...”	
Frequência	Unidades	29
	Documentos	15
3.1.1_Procedimentos Efetuados	“...cada um faz a autoavaliação, eu faço a minha e depois individualmente com cada um, aí já só individualmente, já não faço uma reunião conjunta, mas individualmente com cada um, discutimos a avaliação...”	
Frequência	Unidades	38
	Documentos	14
3.1.2_Procedimentos NEfetuososFalhas	“...mas sei que é suposto reunir duas vezes. Portanto de seis em seis meses é suposto reunir e ver que progressos é que foram feitos até então...”	
Frequência	Unidades	7
	Documentos	5
3.2_Comunicação	“...a comunicação é uma preocupação constante, sobretudo de quem avalia, na medida em que permite o diálogo e a compreensão...”	

**Quadro 8 (continuação)**

Categoria/Subcategorias		Exemplo Unidade Codificada	
Frequência	Unidades		45
	Documentos		14
3.2.1_Eficaz		“...a comunicação é um dos fatores mais importantes e ocorre assertivamente, de uma forma bastante eficaz...”	
Frequência	Unidades		31
	Documentos		12
3.2.2_Ineficaz		“...seria conveniente uma comunicação mais assertiva na articulação com os rh, seria importante a cada departamento, informar para que é as pessoas estão preparadas, o que é que as pessoas estão dispostas a fazer e o que é que são capazes de fazer...”	
Frequência	Unidades		8
	Documentos		6
3.3_Envolvimento e Participação		“...A participação como responsável do departamento façoa o mais consciente possível...”	
Frequência	Unidades		55
	Documentos		12
3.4_Utilização e Aplicação AD		“...digamos que procuro que a avaliação não seja feita só por cumprir uma tarefa, mas tenha tradução na prática...”	
Frequência	Unidades		41
	Documentos		13
3.4.1_Dificuldades		“...a pessoa tenta ficar isenta disso. Mas de facto tem que haver alguma gestão dessa dificuldade em saber se estarei a ser justa, estarei a ser injusta... os critérios de avaliação, todos os departamentos tivessem os critérios uniformizados...”	
Frequência	Unidades		21
	Documentos		9
3.4.2_Sem dificuldades		“...Relativamente fácil é uma avaliação a dois, perfeitamente normal sem qualquer espécie de constrangimentos...as folhas da avaliação são muito explícitas, não existe qualquer dúvida...”	
Frequência	Unidades		13
	Documentos		9
3.5_Articulação com GRH		“...não há propriamente uma subida em termos de carreira profissional e portanto procuro fazer propostas à Administração que se coadunem com a opinião que tenho sobre o desempenho de cada pessoa...”	
Frequência	Unidades		48
	Documentos		12
3.5.1_Perfil Profissional		“...faz-se uma proposta à Administração dizendo que para executar esta tarefa, aquela e aquela outra é necessário um trabalhador com este perfil...”	

**Quadro 9 (continuação)**

Categoria/Subcategorias		Exemplo Unidade Codificada	
Frequência	Unidades		8
	Documentos		4
3.5.2_Monitorização Desempenho		"...o sistema de avaliação formal de desempenho permite identificar as reais necessidades...procuro fazer propostas à Administração que se coadunem com a opinião que tenho sobre o desempenho de cada pessoa..."	
Frequência	Unidades		16
	Documentos		7
3.5.3_Seleção e Contratação		"...quem acaba por dar o veredicto final em termos de vínculos, carreiras e remunerações, pelo que para o efeito, acredito que um dos factores ponderados sejam os resultados da avaliação de desempenho..."	
Frequência	Unidades		3
	Documentos		2
3.5.4_Diagnóstico da Formação		"...procuramos na medida do possível conseguir formação, tanto que daí haja uma ligação bastante importante entre o processo de formação e de avaliação..."	
Frequência	Unidades		20
	Documentos		11
3.5.5_Níveis Salariais		"...não utiliza sistemas de retribuição financeiros e/ou prémios de desempenho, como a maioria das Organizações..."	
Frequência	Unidades		2
	Documentos		1
3.5.6_Prémios e Recompensas		"...é dado como prémio, a pessoa ter a possibilidade de conhecer uma missão..."	
Frequência	Unidades		6
	Documentos		3
3.5.7_Metas Crescimento		"...há sempre possibilidade de se progredir nessa área e/ou criar mais um Departamento ou criar mais um projeto..."	
Frequência	Unidades		9
	Documentos		5

Apresentamos a categoria Operacionalização, que considerámos de extrema importância, por esta permitir compreender como é utilizada e aplicada a AD na AMI. Neste sentido, para esta categoria consideramos importante e necessário criar cinco subcategorias, nomeadamente, a articulação do sistema e do processo, onde tentamos compreender os diferentes pontos de vista e perceções, sobre os procedimentos efetuados e/ou não efetuados, as eventuais falhas; a comunicação; o envolvimento e participação; a utilização e aplicação da AD, onde podemos perceber quais são as dificuldades sentidas no processo AD e quais os grupos de participantes que têm essas dificuldades; a articulação com a GRH, relativamente ao perfil profissional, monitorização do desempenho, seleção e contratação, diagnóstico da



formação para determinar a opinião dos entrevistados sobre a necessidade, existência ou inexistência de formação. Acresce que neste quadro resumo, podemos ainda observar um exemplo de uma unidade codificada, a frequência de unidades e de documentos para cada uma das subcategorias.

### Quadro 10 :

#### *Categoria Resultados*

Categoria/Subcategorias		Exemplo Unidade Codificada	
4_Resultados		“...A AD pode ser utilizada para dar feedback positivo ou negativo ao avaliado acerca do seu desempenho, para determinar eventuais necessidades de formação e pode constituir uma base de decisões relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador...”	
Frequência	Unidades		32
	Documentos		14
4.1_Reacção		“... Posso até acrescentar que a reacção dos colaboradores face às notas que recebem são na maioria das vezes surpreendentes, porque a sua própria autoavaliação costuma ser inferior à que recebem...”	
Frequência	Unidades		15
	Documentos		12
4.1.1_Concordancia e/ou Satisfação		“...a reacção é muito positiva e sentem sempre como justa e agradecem inclusive, o facto de serem chamados à atenção de certos pontos que não tiveram consciência de que erraram ou que poderiam fazer melhor...”	
Frequência	Unidades		11
	Documentos		8
4.1.2_Discordancia e/ou Insatisfação		“...As divergências são relativamente á avaliação que me fazem e a que eu faço...”	
Frequência	Unidades		12
	Documentos		9
4.2_Utilização – Resultados Individuais		“...A avaliação de desempenho pode ser utilizada para dar feedback positivo ou negativo ao avaliado acerca do seu desempenho, para determinar eventuais necessidades de formação e pode constituir uma base de decisões relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador...”	
Frequência	Unidades		20
	Documentos		10
4.2.1_Desenvolvimento Profissional		“...Pois estes elementos são essenciais para um levantamento de necessidades de formação, para a aferição de um potencial reaproveitamento dos colaboradores e para a identificação das situações para eventual progressão...”	
Frequência	Unidades		16
	Documentos		8

**Quadro 11 (continuação)**

Categoria/Subcategorias		Exemplo Unidade Codificada	
4.2.2_Desenvolvimento Pessoal		“...permite identificar os aspetos em que cada um deve investir mais. Permite de forma autónoma estabelecer orientações internas para determinados objetivos, com vista à realização pessoal...”	
Frequência	Unidades		20
	Documentos		7
4.3_Utilização – Resultados Organizacionais		“...pode contribuir para que possamos melhorar a nível de resultados, e estabelecer planos para o futuro...”	
Frequência	Unidades		11
	Documentos		7
4.3.1_Definição Objetivos		“...O resultado final da avaliação de desempenho tem permitido identificar as informações necessárias de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano em relação a vários níveis – geral da instituição, por área e individual...”	
Frequência	Unidades		5
	Documentos		4
4.3.2_Indicadores Desempenho		“... penso que a avaliação dos resultados se realiza por confronto com padrões de desempenho previamente analisados ...é ao nível do desempenho que as consequências da avaliação formal de desempenho são mais decisivas, serve muitas vezes de bússola...”	
Frequência	Unidades		8
	Documentos		5
4.3.3_Melhoria Serviços		“...Interessa-nos melhorar e a avaliação formal de desempenho é um dos melhores indicadores para de forma objetiva se perceber o que corre bem e o que tem que ser melhorado...”	
Frequência	Unidades		7
	Documentos		6
4.4_Reação à Utilização		“...normalmente concordo com a avaliação que me é feita, quando existe alguma diferença, a diferença não é muita e portanto é justificada, tem uma razão de ser...não recorro nenhuma situação em que não concorde ou que não compreenda...”	
Frequência	Unidades		10
	Documentos		7
4.4.1_Satisfação		“...a AD possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional...”	
Frequência	Unidades		7
	Documentos		3
4.4.2_Insatisfação		“...Os resultados servem para promover a qualidade dos serviços, sem dúvida, mas falham no reconhecimento e na diferenciação de desempenhos...”	
Frequência	Unidades		3
	Documentos		4

A categoria Resultados contempla quatro subcategorias, sendo estas: a reação, na perspetiva de perceber a satisfação e/ou insatisfação dos intervenientes; a utilização dos resultados individuais, com vista a descrever segundo as respostas dos entrevistados o contributo para o desenvolvimento pessoal e profissional do avaliado, caso se verifique; a utilização dos resultados organizacionais, para identificar a relação dos resultados com a definição dos objetivos, indicadores de desempenho, melhorias de serviços segundo os participantes no estudo; a reação in/satisfatória para os participantes entrevistados face à utilização dos resultados da AD.

### Quadro 12:

#### *Categoria Opinião*

Categoria/Subcategorias		Exemplo Unidade Codificada
5_Opinião		“... A AD na AMI funciona como uma importante ferramenta de gestão dos colaboradores, corresponde a uma análise sistemática do desempenho dos funcionários em função das actividades que realizam, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial...”
Frequência	Unidades	241
	Documentos	16
5.1_Utilidade_Funcionalidade		“...O resultado final da avaliação de desempenho tem permitido identificar as informações necessárias de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano em relação a vários níveis – geral da instituição, por área e individual...”
Frequência	Unidades	87
	Documentos	14
	5.1.1_Sem Importância	
Frequência	Unidades	0
	Documentos	0
	5.1.2_Com Importância	“...Para mim tem. Eu gosto de ser avaliada porque gosto de saber os resultados, e, porque quero melhorar. Não sei se com outras pessoas é encarado da mesma forma. No meu caso influência...”
Frequência	Unidades	65
	Documentos	14
5.2_Pontos Críticos		“...O importante agora é repensar tudo isto, não deixar que a AD se encerre em si mesma...”
Frequência	Unidades	46
	Documentos	13
5.3_Teorias Pessoais e Sugestões		“...A AD tem que ser um processo dinâmico, flexível, que reformula os seus objetivos de acordo com as necessidades individuais e organizacionais que vão surgindo...”
Frequência	Unidades	183
	Documentos	15

A categoria Opinião foi por nós construída por a considerarmos um forte contributo nas respostas ao problema de investigação, tendo em conta os objetivos traçados para este estudo. Na sua criação, foram observados dados fornecidos pelos entrevistados relativamente à estrutura atual das práticas de AD. Assim de acordo com os dados obtidos, criámos para esta categoria três subcategorias: a utilidade do processo, que revela a utilidade e/ou funcionalidade e o grau de importância que os participantes entrevistados atribuem à Avaliação de Desempenho em curso; os pontos críticos e as teorias pessoais e sugestões, segundo o ponto de vista de cada participante no estudo.

## 2.4 DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 2.4.1 Respostas ao problema de investigação

Reiterando o que tem vindo a ser referido ao longo do presente estudo, o nosso problema de investigação é a caracterização da avaliação de desempenho na ONG Portuguesa AMI. Importa-nos descrever a aplicação da avaliação de desempenho e o nível de adequação dessas práticas de AD face à realidade da instituição, identificar as características que permitem o desenvolvimento organizacional, pessoal e profissional dos trabalhadores, ou seja, identificar, compreender e descrever a AD tal como funciona e é aplicada, tendo em conta os dados emergentes das entrevistas realizadas. Assim, de seguida, passamos a descrever as respostas da investigação cruzando os diferentes testemunhos dos participantes, para fazer emergir os diferentes pontos de vista, de acordo com o grupo profissional a que pertencem, nomeadamente, os órgãos de gestão (OG), trabalhadores-avaliadores (AVR) e trabalhadores-avaliados (AV), com as categorias e respetivas subcategorias, mais pertinentes a cada objetivo.

✓ **Como é que os participantes descrevem o sistema, o processo e a operacionalização da AD?**

**Quadro 13:**

*Função Profissional vs Sistema, Processo e Operacionalização*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Sistema (1)	3	5	5	13	81%
Processo (2)	3	5	8	16	100%
Operacionalização (3)	2	5	8	15	94%
Articulação Sistema – Processo (3.1)	2	5	8	15	94%
Procedimentos Efetuados (3.1.1)	2	5	7	14	87%
Procedimentos Não Efetuados (3.1.2)	0	4	1	5	31%

De acordo com o quadro 10, podemos constatar que o índice de resposta foi muito significativo, tendo ocorrido evidências de conhecimento e domínio do sistema e do processo, por parte da maioria dos participantes, independentemente do entrevistado ser órgão de gestão, avaliador ou avaliado. Nas respostas às entrevistas, foram feitas descrições e apreciações ao sistema e ao processo, tal como: “...A prática da avaliação formal de desempenho é caracterizada por dois momentos formais, um em que é apresentado aos avaliados os objetivos e outro em que são apresentados os resultados...” 8 AVR MASC §35 e “...temos a avaliação que é feita ao longo do ano, e essa está diretamente interligada com os objetivos que se pretendem de cada pessoa e do departamento, e aí é logo feita a própria avaliação...quando chegamos a um processo formal da avaliação é feita uma reunião conjunta com todos os elementos onde se descreve todos os procedimentos, timings e como é que vamos fazer, para que cada um vá preparando o seu processo de auto avaliação...” 4 AVR MASC §46

No que se refere à operacionalização, os participantes entrevistados, demonstraram mais uma vez, que independentemente da função profissional a que estão afetos estão familiarizados com as práticas da AD, conhecem e dominam os procedimentos, tal como se exemplifica com a seguinte resposta: “...O início ocorre com uma primeira reunião, depois passa-se um tempo porque aqui a avaliação é anual, e passado um ano, falamos então do ano todo, e se foram feitos ou não os objetivos, e depois é que se dá a tal avaliação mesmo no papel. Em que eu levo a minha auto-avaliação e o Diretor está com a avaliação feita por ele e pronto...” 11 AV FEM §37

Acresce que os participantes entrevistados consideram que a articulação do sistema - processo, ocorre como prevista e é indispensável, tendo a maioria, exposto alguns dos procedimentos efetuados inerentes, designadamente: “...Preencher o questionário e depois há uma breve conversa, fala-se sobre todos os resultados, toda a classificação, os valores que fui colocando da avaliação individual...” 16 AV FEM §30 e/ou “...A avaliação formal de desempenho é de carácter anual, os procedimentos da avaliação compreendem a definição de objetivos e resultado a atingir, a auto-avaliação e a reunião com o avaliado. Tudo isto acontece num único momento formal...” 6 AVR MASC §35

Destaca-se ainda que 5 entrevistados (4 AVR e 1 AV) referem como procedimentos não efetuados/falhas, o fato de só acontecer uma reunião anual em vez das duas previstas, tal como se confirma através do seguinte relato: “...Penso que ultimamente só tem acontecido um dos momentos, quero dizer que na mesma reunião onde se definem as notas da avaliação, são apresentados os objetivos e o plano de melhoria para a avaliação seguinte...” 8 AVR MASC §35

#### ✓ Qual a perceção dos participantes em relação à comunicação na AD?

#### Quadro 14:

##### *Função Profissional vs Comunicação*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Comunicação (3.2)	3	4	7	14	87%
Eficaz (3.2.1)	3	3	6	12	75%
Ineficaz (3.2.2)	0	3	3	6	37%

No âmbito do quadro 11, segundo a perceção da maioria dos participantes (12) entrevistados (3 OG, 3 AVR e 6 AV), a comunicação é eficaz no decurso das práticas da avaliação de desempenho, tal como se pode demonstrar através do relato “...o feedback que os colaboradores dão em relação à avaliação e a auto-avaliação é muito positiva...” 5 AVR FEM §23. Contudo, importa salientar que 3 dos avaliadores e 3 dos avaliados apontam alguma ineficácia à comunicação, sobretudo no que se refere entre avaliadores, entre departamentos, como se verifica: “...A comunicação ocorre em bons moldes entre avaliadores e avaliados, mas não entre avaliadores, o que prejudica a avaliação, pois sente-se a necessidade de clarificar critérios e de uniformizar procedimentos...” 6 AVR MASC §37

- ✓ **Como é que os participantes caracterizam a sua participação e o seu envolvimento nas práticas da AD?**

### Quadro 15:

#### *Função Profissional vs Comunicação*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Envolvimento e Participação (3.3)	3	5	4	12	75%

Em conformidade com os dados do quadro 12, a totalidade dos OG, 3 (três) e dos AVR 5 (cinco) entrevistados, consideraram nas respostas que participam e se envolvem nas práticas de AD. Tendo apresentado o seguinte tipo de resposta: “...A participação como responsável do departamento... faço-a o mais consciente possível... a avaliação de cada um dos colaboradores de acordo com a experiência que foi tendo e observando ao longo do ano, depois falo individualmente com cada um deles, dou-lhes as justificações para cada um dos itens...” 4 AVR MASC §22. No que se refere aos AV, só metade dos intervenientes entrevistados, 4 (quatro) mencionaram essa mesma envolvimento e participação.

- ✓ **Como é que os participantes caracterizam a articulação da AD com a GRH?**

### Quadro 16:

#### *Função Profissional vs Articulação da AD com a GRH*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Articulação com a GRH (3.5)	2	5	5	12	75%
Perfil Profissional (3.5.1)	1	2	1	4	25%
Monitorização Desempenho (3.5.2)	2	4	1	7	44%
Seleção e Contratação (3.5.3)	1	1	0	2	12%
Diagnóstico da Formação (3.5.4)	3	4	4	11	69%
Níveis Salariais (3.5.5)	1	0	0	1	6%
Prémios e Recompensas (3.5.6)	1	2	0	3	19%
Metas Crescimento (3.5.7)	1	3	1	5	31%

Tal como se pode verificar no quadro 13, independentemente da função profissional a que estão afetos, a maioria dos participantes entrevistados respondeu que a articulação com a GRH é fundamental e ocorre no decurso das práticas da AD. Uma dessas respostas foi *“...a análise de tarefas dos vários colaboradores é para ajudar os colaboradores e neste caso a Instituição a ter essa vantagem... de gerir a carreira de cada um...”*<sup>16</sup> AV §17. Contudo, para explanar convenientemente este objetivo, consideramos pertinentes as seguintes subcategorias:

A subcategoria Perfil Profissional que é um dos fatores identificado como elemento integrante da referida articulação, embora apenas tenha sido mencionada por 4 (quatro) dos entrevistados (1OG, 2AVR e 1AV), estes alegam que através da AD é possível identificar os trabalhadores que estão a ser subaproveitados e quais devem progredir, tal como se pode verificar na seguinte resposta: *“...estes elementos são essenciais... para a aferição de um potencial reaproveitamento dos colaboradores e para a identificação das situações para eventual progressão...”*<sup>8</sup> AVR MASC §21

Outra das subcategorias é a Monitorização Desempenho, tendo sido aludida por 7 (sete) intervenientes entrevistados (2OG, 4AVR e 1AV), sendo que uma das respostas foi: *“...ter uma noção de qual é o nosso trabalho efetivo, qual é o contributo e de que forma é que a Instituição pode contribuir para que possamos melhorar a nível de resultados e estabelecer planos para o futuro...”*<sup>16</sup> AV FEM §15

Face à subcategoria Seleção e Contratação, apenas 2 (dois) entrevistados (1OG e 1AVR) a relacionaram com a AD, embora assente numa perspetiva especulativa, tal como se demonstra através da seguinte resposta: *“...Embora na AMI o recrutamento e a seleção dos colaboradores sejam feitos diretamente pelos Departamentos, é o Departamento dos Recursos Humanos que avalia as possibilidades de contratação e as melhores condições laborais para o Colaborador e para a Organização enquanto entidade patronal...é no fundo quem acaba por dar o veredicto final em termos de vínculos, carreiras e remunerações, pelo que para o efeito, acredito que um dos fatores ponderados sejam os resultados da avaliação de desempenho...”*<sup>1</sup> OG FEM §48

Relativamente ao Diagnóstico da Formação, esta foi a subcategoria que mais enfatizou a articulação da AD com a GRH, uma vez que 11 (onze) entrevistados a identificaram como tal, sendo que 3 são OG, 4 AVR e 4 AV. Tendo surgido relatos como o seguinte: *“...Pois estes elementos são essenciais para um levantamento de necessidades de formação... acho que muitas lacunas possam ser resolvidas ou suprimidas com formação ... é a situação de outros Colaboradores que graças à avaliação podem ver resolvidas algumas dificuldades... a avaliação detetou essas necessidades...”*<sup>12</sup> AV FEM §35



A subcategoria Níveis Salariais foi a menos relacionada com a AD pelos entrevistados, tendo apenas 1 (um) órgão de gestão, a considerado para o efeito, através da seguinte resposta: “...a avaliação é considerada para questões de aumentos ou de acertos salariais, promoções...” 5 AV AVR FEM §21

Prémios e Recompensas, foi mais uma das subcategorias pouco descrita na relação da AD com a GRH, apenas 3 (três) entrevistados, 1 OG e 2 AVR, a identificaram como tal, sendo uma das respostas: “...não há propriamente uma subida em termos de carreira profissional e portanto procuro fazer propostas à Administração que se coadunem com a opinião que tenho sobre o desempenho de cada pessoa...” 4 AVR MASC §38

A subcategoria Metas Crescimento foi apontada por 5 (cinco) intervenientes entrevistados, 1OG, 3AVR e 1AV, na medida em que estes consideram que a partir da validação dos critérios adotados, é possível atingir as metas de crescimento estabelecidas, tal como se faz perceber através da seguinte resposta: “...ao nível da organização beneficia... o colaborador estrutura melhor também as várias tarefas e funções e departamentos... pode ser também outro tipo de oportunidades... há sempre possibilidade de se progredir nessa área e/ou criar mais um Departamento ou criar mais um projecto...” 16AV §18

- ✓ **Qual a percepção dos participantes em relação aos resultados e à utilização dos resultados da AD?**

### Quadro 17:

*Função Profissional vs Resultados e Utilização dos Resultados*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Resultados (4)	3	5	6	14	87%
Reação aos Resultados (4.1)	2	3	7	12	75%
Concordância e/ou Satisfação (4.1.1)	3	2	3	8	50%
Discordância e/ou Insatisfação (4.1.2)	2	2	5	9	56%
Utilização: Resultados Individuais (4.2)	3	4	3	10	62%
Utilização: Resultados Organizacionais (4.3)	2	4	1	7	44%
Reação à Utilização dos Resultados (4.4)	2	2	3	7	44%
Satisfação (4.4.1)	2	1	1	4	25%
Insatisfação (4.4.2)	0	1	2	3	19%

No âmbito da Tabela 14, face à categoria Resultados, foi possível obter respostas de 14 (catorze) entrevistados (3OG, 5AVR e 6AV), as referidas respostas assentam em

duas perspetivas, uma descritiva e outra apreciativa, tal como: “...Os resultados servem para promover a qualidade dos serviços, sem dúvida, mas falham no reconhecimento e na diferenciação de desempenhos...” 6 AVR MASC §29

Concordância e/ou Satisfação como Reação aos Resultados 8 (oito) intervenientes entrevistados (3OG, 2AVR e 3AV), concordam e mostram-se satisfeitos com os resultados, tal como se verifica no exemplo: “...resultados num todo só podem ser mais positivos... Permite identificar lacunas e definir estratégias para as colmatar...” 1 OG MASC §21, contudo prevalece a Discordância e/ou Insatisfação como Reação aos Resultados, sendo que a maioria, 9 (nove) intervenientes entrevistados (2OG, 2AVR e 5AV), corrobora a ideia de que “...Os resultados servem para promover a qualidade dos serviços, sem dúvida, mas falham no reconhecimento e na diferenciação de desempenhos...” 6 AVR MASC §29

Relativamente à Utilização dos Resultados Individuais, 10 (dez) intervenientes entrevistados (3OG, 4AVR e 3AV), evidenciam a importância e utilidade deste tipo de utilização dos resultados, tal como se pode perceber através dos seguintes relatos: “...Permite principalmente ao avaliado, as condições ideais de repensar e de melhorar a sua performance...” 1 OG MASC §23 e/ou “...dar feedback positivo ou negativo ao avaliado acerca do seu desempenho, para determinar eventuais necessidades de formação e pode constituir uma base de decisões relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador...” 8 AVR MASC §33 e/ou “...A AD permite obter de forma objetiva resultados do desempenho individual dos colaboradores, o que serve de apoio às tomadas de decisão a diversos níveis, sobretudo ao nível da formação, nomeadamente no que se refere à identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores, de forma a facilitar o plano de formação da instituição...” 2 OG FEM §36

No que concerne à Utilização dos Resultados Organizacionais 7 (sete) intervenientes entrevistados (2OG, 4AVR e 1AV), valoriza e destaca este tipo de utilização dos resultados. Considera-o promotor de melhoria e inovação, e refere: “...O resultado final da avaliação de desempenho tem permitido identificar as informações necessárias de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano em relação a vários níveis – geral da instituição, por área e individual...” 8 AVR MASC §13 e/ou “...Sei que estão também a ser utilizados para estruturação hierárquica da AMI...” 8 AVR MASC §29

Satisfação como Reação à Utilização dos Resultados 4 intervenientes entrevistados (2OG, 1AVR e 1AV) concorda e mostra-se satisfeito, tal como se pode ler na seguinte resposta: “...é normal que a pessoa tenha perspetivas diferentes, mas pronto no geral concordo. Aliás não recordo nenhuma situação em que não concorde ou que não compreenda...” 12 AV FEM §27 3 (três) intervenientes entrevistados (1AVR e 2AV),

demonstram Insatisfação como Reação à Utilização dos Resultados e justificam: “...não sei para que servem os resultados da avaliação formal de desempenho, aliás essa é a minha grande dúvida...” 3 OG FEM §34 e/ou “...há pessoas que entraram aqui há 1 e há pessoas que entraram aqui há 15. E eu não consegui perceber as diferenças. Se calhar eu não pedia no meu caso específico, recompensas financeiras porque sei que trabalho numa Instituição não-governamental mas acho que poderia ser facilitado qualquer coisa a nível de horários...” 15 AV FEM §52 e/ou “...Esta é a tal questão que já apresentei formalmente em Conselho de Administração e continuarei a debater, pois penso que é necessário decidir o que fazer com os resultados da Avaliação de Desempenho, na medida em que me parece haver o risco, desta se encerrar em si mesma, constituindo-se como um mero procedimento administrativo...” 3 OG FEM §33

- ✓ **Como é que os participantes descrevem o impacto percebido da AD no desenvolvimento individual dos trabalhadores da AMI?**

#### Quadro 18:

##### *Função Profissional vs Impacto da AD no Desenvolvimento Individual*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Desenvolvimento Profissional (4.2.1)	2	3	3	8	50%
Desenvolvimento Pessoal (4.2.2)	1	4	2	7	44%

O impacto da AD faz-se sentir ao nível do Desenvolvimento Profissional, segundo as respostas dos 8 (oito) intervenientes entrevistados. Os 3 (três) AV são os que menos validam esta opinião e os 2 (dois) OG os que mais identificam este impacto, tal como ilustra as respostas seguintes: “...dentro da avaliação que foi feita e dentro do conhecimento que eu tinha de cada um dos elementos vi quem era a pessoa que estava em condições de ter algum desenvolvimento em termos da carreira e entrar na carreira de dirigente... e foi proposto e foi aceite...” 4 AVR MASC §37 e/ou “...Eu sinto que ao nível da organização beneficia, começando pelo colaborador a estruturar melhor também as várias tarefas e funções e departamentos, pode ser que depois surja também outro tipo de oportunidades, porque aqui há várias pessoas com diferentes formações e aptidões e competências, e há sempre possibilidade de se progredir nessa área e/ou criar mais um Departamento ou criar mais um projeto. E essa é uma oportunidade também de se conhecer um pouco melhor a pessoal...” 16 AV FEM §18

O Desenvolvimento Pessoal, de acordo com a perceção de 7 (sete) intervenientes entrevistados (1OG, 4AVR e 2AV), é influenciado pelo impacto da AD. Como se percebe através do quadro 15 são os AVR que mais enfatizam este tipo de resposta, sendo o seu relato como segue em exemplo: “...Tem sido possível cumprir o principal objetivo da avaliação, nomeadamente, contribuir para o desenvolvimento das pessoas e da instituição...” 8 AV MASC §13 e/ou “...pode constituir uma base de decisões relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador...” 8 AV MASC §25

✓ **Como é que os participantes caracterizam o impacto percebido da AD no desenvolvimento da organização?**

**Quadro 19:**

*Função Profissional vs Impacto da AD no Desenvolvimento da Organização*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV	(%)	
Definição Objetivos (4.3.1)	2	2	0	4	25%
Indicadores de Desempenho (4.3.2)	3	2	0	5	31%
Melhoria de Serviços (4.3.3)	3	2	1	6	37%

De acordo com o quadro 16, 4 (quatro) intervenientes entrevistados (2OG e 2AVR), consideram que a AD tem impacto na Definição Objetivos, tal como se pode ler no seguinte relato: “...O resultado final da avaliação de desempenho tem permitido identificar as informações necessárias de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano em relação a vários níveis – geral da instituição, por área e individual...” 8 AV MASC §13 e/ou “...Com diversas e diferentes solicitações, a AMI de um momento para o outro, constatou a necessidade de repensar a gestão dos seus recursos humanos, de forma a assegurar a consistência interna da organização e para tal, os resultados da avaliação de desempenho tem sido muito úteis servindo estes, de base para a definição de estratégias e indicações precisas de como atuar...” 2 OG FEM §26

O impacto da AD nos Indicadores de Desempenho é reconhecido por 5 (cinco) intervenientes entrevistados (3OG e 2AVR), com respostas como a que se segue: “...Por conseguinte, medir o desempenho dos colaboradores foi e sempre será um recurso de apoio à gestão desta “casa...” 1 OG MASC §19 e/ou “...Penso que é ao nível do desempenho que as consequências da avaliação formal de desempenho são mais decisivas, serve muitas vezes de bússola...” 1 OG MASC §27

Os intervenientes entrevistados, designadamente 6 (seis) sendo 3OG, 2AVR e 1AV, consideram que a Melhoria de Serviços reflete o impacto da AD e acrescentam as seguintes observações: “...contribui para que possamos melhorar a nível de resultados, e estabelecer planos para o futuro...” 16 AV FEM §15 e/ou “...Interessa-nos melhorar e a avaliação formal de desempenho é um dos melhores indicadores para de forma objetiva se perceber o que corre bem e o que tem que ser melhorado...” 2 OG FEM §12

✓ **Quais as principais vantagens e desvantagens, contributos e dificuldades relatadas pelos participantes face à utilização e funcionalidade da AD?**

**Quadro 20:**

*Função Profissional vs Vantagens, Desvantagens, Contributos e Dificuldades face à Utilização e Funcionalidade da AD*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Utilização e Aplicação AD (3.4)	3	5	5	13	81%
Dificuldades (3.4.1)	2	5	2	9	56%
Sem Dificuldades (3.4.2)	3	2	4	9	56%
Utilidade/Funcionalidade (5.1)	3	4	7	14	87%
Sem Importância (5.1.1)	0	0	0	0	0%
Com Importância (5.1.2)	3	4	7	14	87%

No âmbito do quadro 17, é possível constatar que 13 intervenientes entrevistados (3OG, 5AVR e 5AV) descrevem a utilização e aplicação da AD, revelando assim domínio e conhecimento com as práticas da AD em curso. Contudo, 9 (nove) dos intervenientes entrevistados assumem ter Dificuldades na Utilização e Aplicação da AD e descrevem essas dificuldades como “...Alguma dificuldade ao nível da gestão do tempo, na medida em que nem sempre é fácil no meio de tanto por fazer, conseguir preencher formulários e reunir com cada um dos colaboradores...” 3 OG §50 “...Detesto fazer avaliações. Acho que é das piores coisas que faço aqui na AMI. Porque acho que lá está, é uma situação de avaliação, e que causa... é preciso, ter alguma estrutura e acho que é uma das coisas mais complicadas de fazer. E há sempre aquele sentimento de se estamos a ser injustos ou não. Eu acho que acima de tudo é isso...” 7AVR FEM §39 e Sem Dificuldades na Utilização e Aplicação da AD responderam 9 intervenientes entrevistados (2OG, 5AVR e 2AV), com os seguintes argumentos: “...Relativamente fácil é uma avaliação a dois, perfeitamente normal sem qualquer espécie de constrangimentos. Não existe sequer uma negociação, eu faço a minha avaliação e depois é confrontada com a avaliação neste caso do Diretor, e,

*conversa-se, e há pontos que estão em comum e outros não, mas não existe qualquer constrangimento, os objetivos da avaliação formal são muito explícitos e quando surge alguma dúvida também a coloco e estes confrontos são pacíficos...” 9 AV MASC §32*

Tal como se pode verificar no quadro 17, a subcategoria Utilidade e Funcionalidade é considerada com muita importância por 14 (catorze) dos intervenientes entrevistados (3OG, 4AVR e 7AV), sendo de salientar que nenhum entrevistado mencionou que a AD não tem importância, não é útil e/ou não é funcional. Segue-se um exemplo de uma das respostas: “...A avaliação de desempenho na AMI funciona como uma importante ferramenta de gestão dos colaboradores, corresponde a uma análise sistemática do desempenho dos funcionários em função das atividades que realizam, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial...” 8 AVR MASC §13

**✓ Quais as opiniões e sugestões de melhoria às práticas da AD apresentadas pelos participantes?**

**Quadro 21:**

*Função Profissional vs Opiniões e Sugestões*

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Nº Documentos	
	OG	AVR	AV		(%)
Opinião (5)	3	5	8	16	100%
Pontos Críticos (5.2)	3	5	5	13	81%
Teorias Pessoais e Sugestões (5.3)	3	5	7	15	94%

No âmbito do quadro 18, podemos afirmar que todos os entrevistados têm opinião e sugestões às práticas da AD, sejam OG, AVR ou AV. Todos consideram a AD importante e fundamental, afirmam que “...quer a auto avaliação, quer a avaliação, são tomadas de consciência das nossas atitudes...” 7 AVR FEM §13 e referem que “...O importante agora é repensar tudo isto, não deixar que a avaliação de desempenho se encerre em si mesma...” 8 AVR MASC §13. Acrescentam no entanto que “...os critérios de avaliação devem ser à partida previamente definidos para todos os Departamentos, ainda que cada avaliador acabe por dar mais importância a um aspeto e outro avaliador acabe por dar mais importância a outro aspeto...” 14 AVR FEM §50.

Ao nível dos pontos críticos, os entrevistados, reiteram a importância e a utilidade da AD, ressaltam a responsabilização de todos os intervenientes, a promoção da comunicação entre avaliadores para uniformizar critérios e conceitos nos

procedimentos formais da avaliação e a reflexão da utilização dos resultados da AD para não deixar que esta se encerre em si mesma, como se de mais um procedimento administrativo se tratasse. Para o efeito, expõe-se as seguintes respostas: “...A avaliação de desempenho tornou-se indispensável, mas há o perigo de se falhar. Acredito que num processo desta natureza seja importante a responsabilização de todos os que dela fazem parte...” 8 AVR MASC §13 e/ou “...Penso que precisa de um pequeno reajustamento, mas eu acho que isso tem a ver, com o fato de as coisas aqui andarem tão depressa...” 14 AVR FEM §30 e/ou “...Eu acho que intra-departamento, os resultados devem ser falados entre todos. Porque era como lhe estava a dizer, eu acho que tem que haver transparência...” 14 AVR FEM §47

Em suma, todos os participantes entrevistados demonstram no decorrer das entrevistas Teorias Pessoais e Sugestões sobre a AD levada a cabo na AMI. Tal como se percebe pelo número de entrevistados que respondeu, ou seja, 15 (quinze) 3OG, 5AVR e 7AV. Evidenciam que este é um assunto refletido e ponderado, tal como se constata na seguinte resposta: “A avaliação formal de desempenho tem que ser um processo dinâmico, flexível, que reformula os seus objetivos de acordo com as necessidades individuais e organizacionais que vão surgindo... Aferir os objetivos da avaliação e introduzir um segundo momento formal para garantir a funcionalidade desta avaliação... assim como, uniformizar os critérios da cotação da avaliação com os avaliadores e redefinir os objetivos e a utilidade dos resultados da avaliação...” 8 AVR MASC §17; 45

Finda a exposição das respostas ao problema e objetivos de investigação, de acordo com a opinião dos diferentes participantes no estudo, passamos em seguida á síntese da contribuição teórica.

#### 2.4.2 Síntese da contribuição teórica

Neste subcapítulo, explanamos a articulação entre a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e a pesquisa teórica realizada, de forma a promover a combinação de modelos teóricos com aplicações práticas, por acreditarmos que não é possível desenvolver boas práticas sem suporte em boas teorias e vice-versa. Ora, com recurso ao trabalho de vários autores para identificar fontes de evidências relevantes, de acordo com a lógica da gestão baseada em evidência, visamos deslocar o conhecimento científico empiricamente validado, para produzir conhecimento na área académica e transferir para o domínio prático. Foi ainda nosso objetivo, fazer emergir eventuais questões, hipóteses testáveis em futuras investigações.

Por conseguinte, após a análise dos dados, verificámos que todos os entrevistados que integram o estudo, independentemente da função profissional a que estão afetos,

ou, do tempo de serviço, referem a AD na AMI extremamente importante e útil. Assim como corroboram a ideia de que “...o processo de avaliação do desempenho é um instrumento de gestão e de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional...” (Neves, 2001, p.228) e defendem tal como Beach (1980), citado por Marquis e Huston, “...que a diferença entre um sistema de apreciação formal e informal reside no fato de, no primeiro, os administradores serem estimulados a observar constantemente os trabalhadores para, adequadamente proporcionar treino e desenvolvimento a estes” (Marquis e Huston, 1999, p.410) acumulando dessa forma informações, o que facilitará a redução da subjetividade da avaliação.

Neste contexto, Oliveira (1998), refere que o êxito da AD passa não só pela aceitação do processo como um elemento de mais-valia ou pela formação dos vários intervenientes, mas também pela observação contínua do desempenho do avaliado e não apenas de atos isolados. Assim, vários autores destacam a AD como o elemento determinante para a gestão de recursos humanos. Pelo que, a abrangência do processo da AD deve ser total, e neste sentido, todos sem exceção devem ser avaliados (Moura, 2000), tal como acontece na AMI.

Ora, todos devem ser avaliados, assim como todos devem estar envolvidos e participar nas práticas de AD, porque o envolvimento e a participação de todos os intervenientes é indispensável para o sucesso da AD. Caetano e Vala, referem que, na maioria dos casos, “quanto maior for o envolvimento do avaliador mais exata é a avaliação. No entanto, dos AV entrevistados no nosso estudo, só metade assume que se envolve e participa efetivamente nestas práticas. Fazendo-nos pensar que seria importante perceber futuramente: Como será possível garantir a envolvimento e a participação de todos os intervenientes nas práticas da AD?

Por conseguinte, no âmbito do nosso estudo, um outro problema perturbador da aplicação da avaliação de desempenho, diz respeito a dificuldades de uniformização dos critérios formais de avaliação, por falta de comunicação entre avaliadores. A comunicação é muito valorizada e considerada pela maioria dos intervenientes entrevistados como eficaz, no decurso das práticas da AD, contudo é mencionado com alguma incidência, a necessidade de promover a comunicação entre departamentos e avaliadores. Neste sentido, de acordo com Brilman (2000) é necessário desenvolver o feedback no processo de avaliação, “para tornar coerentes os sistemas de avaliação como os novos valores e as novas formas de organização” (Brilman, 2000, p.390). Face a este assunto, Caetano (1996), refere que é indispensável a desburocratização



da AD e a sua utilização como um meio de comunicação entre os atores organizacionais, para evitar que esta se encerre em si mesma.

Acresce que a AD pode ter duas grandes funções: administrativa e de desenvolvimento. A função administrativa prende-se com a utilidade dos resultados da avaliação, sendo este o fator apresentado como o de maior insatisfação dos intervenientes entrevistados no presente estudo. Os intervenientes manifestam a necessidade de compreender a utilidade dos resultados da AD. A incidência desta insatisfação foi tão evidente que nos remete para a questão que julgamos poder ter interesse, designadamente: Como é que o conhecimento e a aceitação da utilização dos resultados da avaliação determinam a satisfação dos participantes com a AD?

Relativamente à função de desenvolvimento, a nível organizacional, de acordo com Peretti (2004), a AD evidencia necessidades nos planos económicos e organizacionais, devendo assumir um carácter formal baseado em critérios e informações previamente identificadas no seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 1980, p.2007), pois tal como refere Bulhim (2004), é a pedra angular de qualquer sistema de gestão. A nível individual, segundo os participantes, no caso da AMI, a AD é articulada com a GRH, sendo na maioria das vezes utilizado como fator de desenvolvimento, a formação. Tal como Bento e Moura (1997) referem, todas as pessoas têm necessidade de reconhecimento, tanto no plano social, como no plano profissional. O reconhecimento deve pressupor um esquema essencial de incentivos que premeie a competência em detrimento do imobilismo profissional e que faça a diferença entre o bom e o mau desempenho. Neste aspeto, a função de desenvolvimento individual liga-se à formação destinada a aumentar as competências do trabalhador. Por sua vez, Gil (1994) e Sampaio (1996) atribuem à finalidade da formação a aquisição de conhecimentos, a mudança de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais. “A formação do avaliador é ainda essencial, para que este conheça os objetivos, em pormenor da avaliação a utilizar e para que esteja prevenido para alguns erros mais frequentes, como o efeito de halo e a tendência central” (Oliveira, 1998, p.31).

Em suma, de acordo com autores como Almeida (1996;1999), Caetano (1996), Câmara, Guerra e Rodrigues (1999), Chiavenato (1987, 1989, 2004), Cunha (1992) e Moura (1991), a AD é sem dúvida, um instrumento de gestão que deve estar simultaneamente ao serviço da organização e dos trabalhadores, de forma a constituir um meio de melhoria do desempenho individual e concomitantemente organizacional e tal como se verifica na AMI deve ser concetualizado em função da cultura

organizacional. Pois tal como refere Marques (1992), uma organização sem avaliação de desempenho “compromete o seu futuro, na medida em que não se esforça por aumentar a produtividade e desenvolver os seus colaboradores, mas um inadequado sistema pode ter o mesmo tipo de consequência” (Marques, 1992, p.301).

#### 2.4.3 Limitações do Estudo

Apesar do rigor na elaboração da presente investigação e do esforço contínuo atendendo ao nível de complexidade que a envolve, certo é, que também revela algumas limitações, tal como o fato de não permitir efetuar extrapolações para outros universos, ou seja, para outras organizações. Assim como consideramos que seria pertinente estudar, a possibilidade de aplicar o mesmo guião de entrevista a outra organização, para perceber se os dados obtidos emergem das características do próprio modelo de avaliação de desempenho ou estão, essencialmente, ligados à dinâmica dos participantes envolvidos na AD. Isto é, se obteríamos um sistema de categorias idênticas com resultados semelhantes ou se eventualmente os resultados seriam diferentes com outros atores. No entanto, estamos convictos que o presente estudo poderá ser uma mais valia, pois só a agregação do conceito de Avaliação de Desempenho às práticas institucionalizadas, permitirá torná-la uma medida de política real, possibilitará encontrar caminhos e determinar pistas para uma atuação mais válida.

### 3. CONCLUSÕES

Como expusemos anteriormente, o objetivo primordial deste trabalho traduz-se na caracterização da avaliação de desempenho, tal como funciona e é aplicada na ONG Portuguesa AMI. Para que através da informação validada pela experiência e pela ampliação do conhecimento, fosse possível extrair referências para favorecer a redução da complexidade associada ao tema da AD e paralelamente fosse possível contribuir para uma gestão mais eficaz destas práticas.

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades a que está afeto, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, em prol do desenvolvimento das pessoas e da organização. É sem dúvida, um dos dos processos com maior impacto organizacional. Como vários autores defendem a análise do desempenho baseada somente em rácios financeiros não é viável e portanto não afere satisfatoriamente o desempenho real. Neste sentido, subsequente ao objetivo primordial deste estudo, foram considerados indicadores que retratam a informação não financeira. Ou seja, fatores descritivos e apreciativos, associados à aceitação, envolvimento, participação dos diferentes intervenientes entrevistados; procedimentos realizados, bem como sobre elementos pertinentes, sugeridos no decurso das entrevistas.

Assim, no estudo empírico que apresentámos na II Parte, constatámos que o grupo de participantes entrevistados demonstra conhecer a AD, tal como funciona e é aplicada, independentemente de ser gestor, avaliador ou avaliado. Fazem mesmo descrições detalhadas do regulamentado para as práticas da AD, assim como dos procedimentos previstos e efetuados. Contudo, acresce que não sendo muito significativa a diferença, não deixa de ser evidente através dos dados recolhidos, que os órgãos de gestão estão mais familiarizados com o sistema do que com a operacionalização, enquanto os avaliadores demonstram maior conhecimento sobre a operacionalização ao invés do sistema. Descrevem a AD como a pedra angular do sistema de gestão de recursos humanos e afirmam que esta fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas e serve ainda de sistema de controlo estratégico para medir o desempenho atual relativamente aos objetivos estratégicos fixados anteriormente.

Face ao acima exposto e utilizando como referência uma análise da auscultação da opinião dos trabalhadores da AMI sobre as práticas da AD (2013), realizada pela

investigadora do presente estudo, concluímos, comparando os diferentes pontos de vista, segundo cada grupo de participantes, que a maioria dos intervenientes entrevistados, sejam OG, AVR ou AV, concordam com a existência da AD, porque reconhecem que esta, tem implicações organizacionais, quer a nível do serviço/organização, quer a nível da melhoria da qualidade dos cuidados/serviços prestados.

Em relação à atribuição de valor ao processo formal e aplicado, verificámos que a importância da AD, no qual estão incluídos o crescimento profissional e pessoal, a evolução na carreira, o feedback e efetivação dos procedimentos, é sentida pelos participantes como necessária, contudo descrita como presente parcialmente nas práticas de avaliação em curso. Sobre as dificuldades, verificámos que a maioria dos participantes salienta que existem dificuldades de utilização e aplicação, e que estas são sentidas por avaliadores, avaliados e gestores. Embora mais referenciadas as dificuldades de aplicação do processo do que de utilização deste, através da indicação da falha de uniformização dos critérios de avaliação, por falta de comunicação entre avaliadores. No entanto, a crítica mais apontada, o fator de maior insatisfação, reporta-se à utilização dos resultados da AD. Mais uma vez, independentemente do grupo profissional a que pertencem, os participantes manifestam uma elevada insatisfação com a utilização dos resultados da AD, alegando não compreender para que servem e acrescentam que esta falha na utilização dos mesmos, tende a transformar a AD num mero procedimento administrativo.

Por tudo isso, passamos a tecer algumas considerações que em nosso entender são importantes e merecedoras de reflexão para aperfeiçoamento do modelo da AD implementado na AMI, assim como poderá servir de critério na construção de outros modelos, para outras organizações. De entre os inúmeros aspetos que concorrem para este fenómeno, destacamos:

- Garantir a responsabilização de todos os intervenientes nas práticas da AD;
- Assegurar o acompanhamento sistemático do desempenho dos trabalhadores visando a identificação das situações irregulares no contexto funcional dos mesmos e o levantamento de alternativas à avaliação em curso;
- Introduzir mais do que um momento de interação formal entre avaliador e avaliado, para garantir a funcionalidade da AD;
- A promoção da comunicação entre avaliadores para uniformizar critérios e conceitos nos procedimentos formais da avaliação;

- Refletir a utilização dos resultados da AD para decidir o que fazer, na medida em que parece haver o risco, desta se encerrar em si mesma;
- Reunir as informações que surgem no âmbito da AD para traçar os vários programas de utilização dos resultados;
- Proporcionar espaços e tempos, onde possam ser discutidas e esclarecidas as dúvidas e dificuldades existentes;
- Não utilizar a AD como medida de realização do passado, somente uma abordagem retrospectiva, mas um espaço de visão e projeto, um espaço de evolução e futuro.

Ao concluirmos a presente investigação, não podemos deixar de referir o quanto aprendemos e a elevada satisfação que nos deu a sua realização, pois, para além de termos adquirido e aprofundado conhecimentos sobre os aspetos abordados neste estudo, colhemos dados que consideramos muito importantes tanto para a nossa formação como para a AD praticada na AMI e para as práticas da AD em geral.

Por último, julgamos ter conseguido atingir os objetivos a que nos propusemos no início desta investigação, porque através dos dados obtidos, podemos caracterizar a avaliação de desempenho, tal como funciona e é aplicada na AMI.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. J., Ander-Egg, E. (1995). *Avaliação de Serviços e Programas Sociais*. Petrópolis: Ed. Vozes, p. 312.
- Almeida, Leandro S.& Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga. Psiquilíbrios.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, J. F., e J. M. Pinto (1986), “*Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais*”, em Silva, A. S. e J. M. Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento, pp. 55-78.
- Araújo, L. (2006). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Barros, C. e Colaboradores (2002). *Instrumento de Análise para Estudo de Caso – IAEC*.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bastos, A. V. B. (1995). *Comprometimento no Trabalho: o Estado da Arte e uma Possível Agenda de Pesquisa*. Cadernos de Psicologia, 1 (1), 44-63.
- Bardin, L. (2002). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Original publicado em 1977).
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. São Paulo: Zahar.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”. Interligando Pessoas, Estratégias e Performance*. São Paulo: Campus.

Beel, J. (2002). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bergamini, C.W. & Beraldo, D.G.R. (1988). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. d. S., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. [et al.] (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Edição do Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Caetano, A. (1997). *Avaliação do Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: Editora RH.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições D. Quixote.

Carvalho, A. & Nascimento, A. (2002). *Administração de Recursos Humanos*. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.

Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chambel, Maria José & Curral, Luís (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.

Chianca, T. (2001). *Avaliando Programas Sociais: Conceitos, Princípios e Práticas*. São Paulo: Editora Global.

Chianca T., Marino, E., Schiesari, L. (2001). *Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil*. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: Editora Global.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações*. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2003). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. 5º ed. Rio de Janeiro: Atlas.

Chiavenato, I. (2002). *Desempenho Humano nas Empresas*. S. Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Creswell, J. W. (2002). *Research design – Qualitative, Quantitative Andmixed Approaches*. London: Sage Publications.

Cowling, A. & Mailer C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos*. Porto: Publicações Dom Quixote.

Cupchik, G. (2001). “Constructivism Realism: Ontology That Encompasses Positivist and Constructivist Approaches to the Social Sciences”, em *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (revista on-line), 2: 1 (33 parágrafos). Acedido em dezembro 15, 2012, em <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>

D'Oliveira, Teresa & Correia, Manuela Faia (1996). *Análise do Trabalho Humano*. In Carlos A. Marques & Miguel P. Cunha (coord.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 67-91). Lisboa: D. Quixote.



Dorés, R. (2010), *Feedback como Ferramenta de Melhoria no Desempenho*. Acedido em Março 17, 2013, em [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?codigo=AOP0221](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0221)

Duarte, T. (2009), *A possibilidade da Investigação a 3: Reflexões sobre Triangulação (metodológica)*, Acedido em Maio 14, 2013, em [http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf)

Fernandes, B.H.R., & Hipólito, J.A.M. (2008). Dimensões de Avaliação de Pessoas e o Conceito de Competências. In: DUTRA, J.S., FLEURY, MT.L. e RUAS, R. Competências, Conceitos e Experiências. São Paulo: Atlas, p.151-171.

Fernandes, S., Moreninho, T. (2012). As Práticas de Avaliação e Gestão do Desempenho em Portugal. Acedido em Fevereiro 12, 2013, em <http://www.shl.pt/recursos/estudos/158>

Ferreira, B. A., Lopes, C. D., (2007), *Avaliação de Desempenho nas Organizações – Princípios e Métodos Fundamentais – Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Engenharia Civil*. Acedido em Março 7, 2013, em [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf)

Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Fisher, A. (2002). *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. In: Maria Tereza Leme Fleur (org.) *As Pessoas na Organização*. 5. Ed. São Paulo: Gente.

Flick, U. (2005c), "Qualitative Research in Sociology in Germany and the US – State of the Art, Differences and Developments", em Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (revista on-line), 6: 3 (47 parágrafos). Acedido em Fevereiro 7, 2013, em <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>

Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários* (Tradução para a língua portuguesa). Oeiras: Celta Editora. (Original publicado em 1993).

Formosi de Lara, J., Buhler da Silva, M. (2004), *Avaliação de Desempenho no Modelo de Gestão por Competências: uma Experiência de Utilização*. Acedido em Novembro 3, 2012, em [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001)

Fortin, M. F. (1999). *Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely jr, J.H. & Konopaske, R. (2006). *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. 12.ed., São Paulo: McGraw-Hill.

Gobo, G. (2005), *The Renaissance of Qualitative Methods*, em Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (revista on-line), 6: 3 (22 parágrafos). Acedido em Abril 23, 2013, em <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>

Gómez – Mejia, L.M (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Precite Hall.

Guerra, I. (2006). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção*. Lisboa: Edições Principia.

Guerra, J. (2007), *A Importância do Feedback*. Acedido em Outubro 17, 2012, em [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?codigo=AOP0128](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0128)

Hébert, L.M., Goyette &G. Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas*. Lisboa. Instituto Piaget.

Hipólito, J. A. M. & Reis, G. G. (2002). *A avaliação como Instrumento de Gestão*. In: Fleury, M. T. L. & Cols. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, pp. 73-86.

Kelle, U. (2001), *Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods*, em Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (revista on-line), 2: 1 (43 parágrafos). Acedido em Abril 10, 2013 em <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>

Kolb, D. A., Rubin, I. M., McIntyre, J. M. (1978). *Psicologia Organizacional - Uma Abordagem Vivencial*. São Paulo: Atlas.

Lévy Leboyer, C. (2004). *A Crise das Motivações*. São Paulo: Atlas.

Lucena, M. D. (1992). *Avaliação do Desempenho*. São Paulo: Atlas.

Nobre, F. (2009). *Humanidade. Despertar para a Cidadania Global Solidária*. Lisboa. Temas e Debates. Círculo de Leitores.

Nobre, F. (2008). *Manual de Acolhimento*. Lisboa: AMI.

*Manual de Publicação da American Psychological Association* (6ª edição). (2010). Porto Alegre: ARTIMED Editora.

Marques, C. A. (1992). *Da Avaliação de Desempenho à Avaliação do Desenvolvimento*. In Frederico Pereira (Director), *Análise Psicológica*, N.º3 (297-302) Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Mascarenhas, A. O. (2004). *Tecnologia na Gestão de Pessoas: Estratégias de Auto Atendimento para o Novo RH*. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning.

Moura, E. (2002). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning.

Nardi, H. (2006). *Ética, Trabalho e Subjetividade*. Porto Alegre: UFRGS.

Nascimento, R. F. L., Lopes, R. M. F. & Argimon, I. L. (2005), *Avaliação de Desempenho nas Organizações*. Acedido em Novembro 16, 2012, em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0241.pdf>

Oliveira, M. (2009). *O Recrutamento e a Seleção de Pessoal*. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Oliveira, J.F., Marinho, R.M. (2005). *Liderança: uma Questão de Competência*. São Paulo: Saraiva.

Passos, C. A. K. (2003). *Indicadores, ONG'S e Cidadania – Contribuições Sociopolíticas e Metodológicas*. São Paulo: Global Editora.

Pontes, B.R. (2002). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. 8. ed. São Paulo: LTR.

Rey, R. (2007). *Acerca de la noción de Competencias Laborales. In Innovación y cambio en las organizaciones. Nuevas Perspectivas para el Trabajo Humano*. Montevideo: Psicolibros.

Rocha, J. A. & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão de Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Robbins, S.P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Santana e Silva, A. M. (1995). *Avaliação de Desempenho – Uma Nova abordagem Metodológica*. Lisboa.

Santos, N. R. (2005). *Projectos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua Elaboração e Execução*. Évora: Núcleo de Estudantes de Psicologia da Universidade de Évora.

Sennet, R. (1999). *A Corrosão do Carácter: as Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*. São Paulo: Record.

Silva, R.R., Brandão D. (2003). *Os Quatro Elementos da Avaliação*. São Paulo: Instituto Fonte.

Singer, P. (2008). *Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativas*. Petrópolis: Vozes.

Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.

Sirgy, J. (2006). *Quality of Work Life (QWL)*. In J. Greenhaus & G. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development*. London: Sage Publications.

Sousa, M. J., Duarte, T, Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lidel – Edições Técnicas.

Spector, P.E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L. & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações*. Oeiras: Celta.

Vala, J. & Monteiro, M. B. (coord.) (1993). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Wagner III, J.A., Hollenbeck, J.R. (2002). *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Zanelli, J. C. (Org). (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I**

Pedido de autorização ao Conselho de Administração para Realização do Estudo

Carla Cristina Madaleno Batista

Rua Barão de Sabrosa n.º 213 7.º Dto. 1900-089 Lisboa

Telem. 963078663

E-mail: [madaleno.carla@gmail.com](mailto:madaleno.carla@gmail.com)

Ex.ma Senhora

Administradora dos Recursos Humanos

Dra. Leonor Nobre

Lisboa, 16 de Dezembro de 2009

Tal como combinado na reunião do dia 14 de Dezembro de 2009, na qualidade de aluna do curso de mestrado em Psicologia, especialidade em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade de Évora, a realizar dissertação sobre avaliação de desempenho, pelo presente, submeto à Vossa consideração o pedido de autorização, para de uma forma aprofundada, estudar a avaliação de desempenho praticada na AMI durante o ano de 2009.

Assim, de acordo com o acima exposto, importa analisar a prática da avaliação de desempenho na AMI, através da caracterização do sistema, do processo, dos resultados, das reacções aos resultados bem como da utilização dos resultados da mesma, visando a proposta investigação ser classificada como um estudo de caso.

Solicita-se ainda a V. Ex.as. autorização para o acesso aos documentos e normativos sobre a avaliação de desempenho, bem como, a imprescindível colaboração e autorização para efectuar entrevistas aos colaboradores com o papel de avaliadores na AMI.

Para os efeitos tidos como convenientes, salienta-se ainda que a investigação possibilita fornecer um relatório sintético com os resultados obtidos e as sugestões de melhoria, ao nível das preferências das pessoas e do *benchmarking* por outras práticas.


Caso o pedido acima descrito seja deferido, acresce informar que o conteúdo da análise da avaliação terá carácter confidencial, bem como a consulta e tratamento dos dados da análise da avaliação praticada no presente ano, terão lugar na Sede da AMI, tal como definido em reunião com a Dra. Alice Lucas.

Acresce ressaltar que os resultados da investigação destinam-se exclusivamente à elaboração de uma dissertação de mestrado.

Por conseguinte, estou inteiramente ao dispor para esclarecer qualquer dúvida ou prestar informação adicional pessoalmente ou através dos contactos acima referidos.

Agradecendo desde já a atenção dispensada por V. Exa., apresento os meus melhores cumprimentos.

Carla Cristina Madaleno Batista





## **ANEXO II**

Lista dos contatos fornecida pelos RH da AMI - participantes interessados em participar no Estudo

---

**Quadro 1:****Lista dos participantes**

---

<b>N.º Doc Entrevista</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estatuto</b>	<b>Categoria Profissional</b>	<b>Tempo de Serviço</b>
1	M	Orgão de Gestão	Presidente Conselho Fiscal	25 Anos
2	F	Orgão de Gestão	Vice-presidente	26 Anos
3	F	Orgão de Gestão	Diretora Ação Social	13 Anos
4	M	AVALIADOR	Diretor Financeiro	11 Anos
5	F	AVALIADORA	Diretora RH	7 Anos
6	M	AVALIADOR	Diretor Departamento Ambiental	13 Anos
7	F	AVALIADORA	Diretora Departamento Informação e Comunicação	5 Anos
8	M	AVALIADOR	Diretor	5 Anos
9	M	AVALIADOR	Diretor Adjunto Gabinete de Imprensa	1 Ano
10	M	AVALIADOR	Diretor Adjunto Logística	4 Anos
11	F	AVALIADA	Diretora Adjunta Administrativa Financeira	7 Anos
12	F	AVALIADA	Técnica Economia	4 Anos
13	F	AVALIADA	Técnica Ambiente	2 Anos
14	F	AVALIADA	Técnica RH	1 Ano
15	F	AVALIADA	Técnica Ação Social	13 Anos
16	F	AVALIADA	Técnico Marketing	6 Meses

### **ANEXO III**

#### **Instrumento da Colheita de Dados – Guião da Entrevista**

### **GUIÃO DA ENTREVISTA**

1. Categoria profissional
  2. Tempo de Serviço
  3. N.º de vezes foi formalmente avaliado(a)?
  4. N.º de vezes foi formalmente avaliador(a)?
- 
1. Como descreve a sua participação no decurso da AD?
    - Auto-avaliação – participação no processo
    - Sentimento de pertença e envolvimento
    - Participação na construção dos objetivos
  2. Quais são os objetivos da AD no seu departamento?
  3. Conhece os objetivos da organização e do departamento?
  4. Conhece o objetivo e papel da avaliação?
  5. Implicações organizacionais - Quais as implicações, contributos ou consequências do processo de avaliação de desempenho na AMI?
    - Ao nível do serviço/organização e da melhoria da qualidade
  6. Implicações pessoais - Quais as implicações ou contributos do processo de AD para os colaboradores da AMI?
    - Desenvolvimento profissional/pessoal e social
  7. Em sua opinião, quais as consequências do processo de AD na motivação?
    - E qual o efeito sobre o desempenho?
  8. Como descreve o sentimento de envolvimento e implicação da estrutura hierárquica na AD?
  9. Qual a sua opinião sobre a relação entre a cotação atribuída e o grau de satisfação dos colaboradores com a mesma?
  10. O sistema de AD parece-lhe adequado aos conteúdos funcionais dos colaboradores?
  11. Operacionalização do processo de avaliação de desempenho – Como é operacionalizada o processo na prática, considerando as diferentes fases ou procedimentos?
    - Procedimentos efetuados/não efetuados
    - Valorização da operacionalização
      - Aspetos positivos/negativos
    - Justificação da operacionalização

- Opinião sobre a AD
  - Importância/Utilidade do processo de AD
  - Dificuldades de utilização/aplicação do processo
  - Dificuldades dos avaliadores/avaliados

**12.** Como considera a comunicação no decurso das práticas da AD?

**13.** Formação sobre o processo de AD

- Existência/Inexistência de formação
- Necessidade/Sem Necessidade de formação
- Contributos e impacto da formação

**14.** Alterações ao atual processo de AD

- Menção qualitativa, reconhecimento e valorização pessoal
- Tipo de avaliação/objetivos
- Instrumentos de registo e cumprimentos de prazo

**15.** Como considera a articulação da prática da AD com a gestão de RH?

**16.** Como caracteriza a AD praticada na AMI até à presente data?

## **ANEXO IV**

### Quadro Resumo:

Questões de Investigação - Guião da Entrevista – Sistema de Categorias

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	GUIÃO DA ENTREVISTA	DADOS INFORMATIVO:		CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS
Classifica os dados biográficos relativos aos entrevistados e ao contexto das entrevistas	Categoria profissional Anos na profissão Vezes que foi formalmente avaliado/a Vezes que foi formalmente avaliadora/a	DADOS INFORMATIVO:		a. Sexo b. Tempo de Serviço c. Categoria Profissional d. Função Profissional
Conceptualizar hipóteses para explicar a forma como o processo da AD ocorre	Diferentes fases ou procedimentos da AD	DADOS DE CONTEÚDO	Sistema Processo	1) Sistema
Caracterizar a articulação prevista e praticada do sistema e do processo da AD Caracterizar como é que os participantes percebem a articulação da AD com a GRH	Articulação formal de desempenho e a gestão de RH			2) Processo
Descrever o tipo de participação e envolvimento dos diferentes intervenientes na AD	Como caracteriza a AD praticada na AMI		Operacionalização	3) Operacionalização
Descrever a operacionalização da avaliação de desempenho segundo cada grupo de participantes, correlacionando os diferentes pontos de vista	Como caracteriza a S/participação na AD			3.1) Articulação Sistema – Processo
Caracterizar como é que os participantes percebem a articulação da AD com a GRH	Adequação da AD aos conteúdos funcionais dos trabalhadores			3.1.1) Procedimentos Efetuados
Caracterizar como é que os participantes percebem a sua participação e o seu envolvimento na AD	Utilidade dos objetivos da AD			3.1.2) Procedimentos Não Efetuados/Falhas
Identificar a perceção dos participantes em relação à comunicação na AD	Comunicação no decurso da prática da AD			3.2) Comunicação
Caracterizar o impacto percebido da AD no desenvolvimento individual dos trabalhadores e no desenvolvimento da organização	Implicações organizacionais, contributos, consequências da AD (serviço/organização, melhoria da qualidade)			3.2.1) Eficaz
	Implicações pessoais, contributos, consequências da AD (desenvolvimento profissional, pessoal e social)			3.2.2) Ineficaz
	Consequências da AD na motivação			3.3) Envolvimento e Participação
Descrever o tipo de participação e envolvimento dos diferentes intervenientes na AD	Sentimentos de envolvimento e implicação da estrutura hierárquica na AD			3.4) Utilização e Aplicação
Identificar as principais vantagens e desvantagens, contributos e dificuldades relatadas pelos participantes face à utilização e aplicação do processo da AD	Dificuldades com a AD			3.4.1) Dificuldades
Caracterizar o impacto percebido da AD no desenvolvimento individual dos trabalhadores e no desenvolvimento da organização	Implicações da AD na formação dos trabalhadores			3.4.2) Sem Dificuldades
Caracterizar a perceção dos participantes em relação aos resultados e à utilização dos resultados da AD	Utilidade dos Resultados da AD (organização profissional)		Resultados	3.5) Articulação com GRH
Descrever a reação dos trabalhadores avaliados, avaliadores e órgãos de gestão à utilização dos resultados da AD em curso	Relação entre a cotação atribuída e o grau de satisfação dos trabalhadores			3.5.1) Perfil Profissional
	Satisfação com a AD			3.5.2) Monitorização Desempenho
Descrever opiniões e sugestões de melhoria às práticas da AD apresentadas pelos participantes	Alterações e/ou sugestões ao atual processo de AD			3.5.3) Seleção e Contratação
			Sugestões	3.5.4) Diagnóstico da Formação
				3.5.5) Níveis Salariais
				3.5.6) Prémios e Recompensas
				3.5.7) Metas Crescimento
			Resultados	4) Resultados
				4.1) Reação
				4.1.1) Concordância e/ou Satisfação
				4.1.2) Discordância e/ou Insatisfação
			Resultados	4.2) Utiliz_Res_Individuais
				4.2.1) Desenvolvimento Profissional
				4.2.2) Desenvolvimento Pessoal
				4.3) Utiliz_Res_Organizacionais
			Resultados	4.3.1) Definição Objetivos
				4.3.2) Indicadores Desempenho
				4.3.3) Melhoria Serviços
				4.4) Reação à Utilização
			Sugestões	4.4.1) Satisfação
				4.4.2) Insatisfação
			Sugestões	5) Opinião
				5.1) Utilidade/Funcionalidade
				5.1.1) Sem Importância
				5.1.2) Com Importância
			Sugestões	5.1) Utilidade/Funcionalidade
				5.2) Pontos Críticos
				5.3) Teorias Pessoais e Sugestões

## **ANEXO V**

Dados de Apoio: Quadros Resumo dos Resultados do Estudo



**Quadro N.º 1 - N.º de referências à Categoria/Subcategoria versus Função Profissional e o Tempo de Serviço**

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Tempo de Serviço			
	Gestor	Avaliador	Avaliado	1.º Ano	< 3	Abr-14	15 - 26
1_Sistema	3	5	5	1	2	8	2
2_Processo	3	5	8	2	2	10	2
3_Operacionalização	2	5	8	2	2	10	1
3.1_Articulação Sistema-Processo	2	5	8	2	2	10	1
3.1.1_Procedimentos Efetuados	2	5	7	2	2	9	1
3.1.2_ProcedimentosNEfetutadosFalhas	0	4	1	1	0	4	0
3.2_Comunicação	3	4	7	2	1	9	2
3.2.1_Eficaz	3	3	6	2	1	7	2
3.2.2_Ineficaz	0	3	3	2	0	4	0
3.3_Envolvimento e Participação (Descrição)	3	5	4	2	1	7	2
3.4_Utilização e Aplicação AD	3	5	5	1	1	9	2
3.4.1_Dificuldades	2	5	2	0	0	8	1
3.4.2_Sem dificuldades	3	2	4	1	1	5	2
3.5_Articulação com GRH	2	5	5	2	0	8	2
3.5.1_Perfil Profissional	1	2	1	1	0	3	0
3.5.2_Monitorização Desempenho	2	4	1	1	0	4	2
3.5.3_Seleção e Contratação	1	1	0	0	0	1	1
3.5.4_Diagnóstico da Formação	3	4	4	2	0	7	2
3.5.5_Níveis Salariais	1	0	0	0	0	0	1
3.5.6_Prémios e Recompensas	1	2	0	0	0	2	1
3.5.7_Metas Crescimento	1	3	1	1	0	4	0
4_Resultados	3	5	6	1	1	10	2
4.1_Reação	2	3	7	2	1	8	1
4.1.1_Concordancia e_ou Satisfação	3	2	3	1	0	5	2
4.1.2_Discordancia e_ou Insatisfação	2	2	5	1	1	6	1
4.2_Utilização - Resultados Individuais	3	4	3	1	1	6	2
4.2.1_Deenvolvimento Profissional	2	3	3	1	1	5	1
4.2.2_Deenvolvimento Pessoal	1	4	2	1	1	5	0
4.3_Utilização - Resultados Organizacionais	2	4	1	1	0	4	2
4.3.1_Definição Objetivos	2	2	0	0	0	3	1
4.3.2_Indicadores Desempenho	3	2	0	0	0	3	2
4.3.3_Melhoria Serviços	3	2	1	1	0	3	2
4.4_Reação à Utilização	2	2	3	1	0	5	1
4.4.1_Satisfação	2	1	1	0	0	3	1
4.4.2_Insatisfação	0	1	2	1	0	2	0
5_Opiniao	3	5	8	2	2	10	2
5.1_Utilidade_Funcionalidade	3	4	7	2	2	8	2
5.1.1_Sem Importância	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2_Com Importância	3	4	7	2	2	8	2
5.2_Pontos Criticos	3	5	5	2	0	9	2
5.3_Teorias Pessoais e Sugestões	3	5	7	2	2	9	2
6_Outros Dados	3	4	8	2	2	9	2
	89	141	159	51	31	250	57

**Quadro N.º 2 - N.º de palavras referenciadas por Categoria/Subcategoria versus Função Profissional e o Tempo de Serviço**

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Tempo de Serviço			
	Gestor	Avaliador	Avaliado	1.º Ano	< 3	Abr-14	15 - 26
1_Sistema	231	1004	257	65	66	1167	194
2_Processo	461	1422	1082	178	321	2132	334
3_Operacionalização	103	2842	1603	522	286	3675	65
3.1_Articulação Sistema-Processo	120	473	859	154	270	963	65
3.1.1_Procedimentos Efetuados	93	1026	875	151	238	1551	54
3.1.2_ProcedimentosNEfetuosFalhas	0	187	89	89	0	187	0
3.2_Comunicação	268	1061	712	302	152	1456	131
3.2.1_Efcaz	171	677	515	206	152	903	102
3.2.2_Inefcaz	0	154	259	158	0	255	0
3.3_Envolvimento e Participação (Descrição)	546	1211	327	223	70	1530	261
3.4_Utilização e Aplicação AD	279	1390	402	28	98	1824	121
3.4.1_Dificuldades	88	957	134	0	0	1131	48
3.4.2_Sem dificuldades	85	311	224	28	98	432	62
3.5_Articulação com GRH	277	910	471	290	0	1091	277
3.5.1_Perfil Profissional	38	175	217	217	0	213	0
3.5.2_Monitorização Desempenho	107	471	217	217	0	471	107
3.5.3_Seleção e Contratação	77	22	0	0	0	22	77
3.5.4_Diagnóstico da Formação	186	211	235	107	0	382	143
3.5.5_Níveis Salariais	51	0	0	0	0	0	51
3.5.6_Prémios e Recompensas	51	189	0	0	0	189	51
3.5.7_Metas Crescimento	59	273	108	108	0	332	0
4_Resultados	358	541	486	92	50	992	251
4.1_Reação	160	96	439	125	50	493	27
4.1.1_Concordancia e_ou Satisfação	131	62	203	92	0	251	53
4.1.2_Discordancia e_ou Insatisfação	90	163	344	33	50	479	35
4.2_Utilização - Resultados Individuais	144	341	387	309	50	380	133
4.2.1_Desenvolvimento Profissional	157	351	387	309	50	495	41
4.2.2_Desenvolvimento Pessoal	78	259	359	309	50	337	0
4.3_Utilização - Resultados Organizacionais	72	209	109	109	0	209	72
4.3.1_Definição Objetivos	89	89	0	0	0	117	61
4.3.2_Indicadores Desempenho	148	123	0	0	0	151	120
4.3.3_Melhoria Serviços	100	54	109	109	0	117	37
4.4_Reação à Utilização	0	34	176	92	0	118	0
4.4.1_Satisfação	88	109	207	0	0	387	17
4.4.2_Insatisfação	88	143	383	92	0	505	17
5_Opiniao	1791	4241	3867	1311	866	6749	973
5.1_Utilidade_Funcionalidade	1069	780	924	472	291	1278	732
5.1.1_Sem Importância	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2_Com Importância	349	847	792	499	193	1010	286
5.2_Pontos Criticos	256	1185	529	137	0	1660	173
5.3_Teorias Pessoais e Sugestões	1528	3492	3357	908	808	5502	1159
6_Outros Dados	716	1550	2138	388	546	2971	499
	10703	29635	23782	8429	4755	44107	6829

**Quadro N.º 3 - Percentagem de palavras referenciadas por Categoria/Subcategoria versus o Total por Função Profissional e o Tempo de Serviço (Demonstração por atributo das palavras referências por nó/categoria face ao total)**

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Tempo de Serviço				
	Gestor	Avaliador	Avaliado	1.º Ano	< 3	Abr-14	15 - 26	
1_Sistema	2	3	1	1	1	3	3	%
2_Processo	4	5	5	2	7	5	5	
3_Operacionalização	1	10	7	6	6	8	1	
3.1_Articulação Sistema-Processo	1	2	4	2	6	2	1	
3.1.1_Procedimentos Efetuados	1	3	4	2	5	4	1	
3.1.2_ProcedimentosNEfetuosFalhas	0	1	0	1	0	0	0	
3.2_Comunicação	3	4	3	4	3	3	2	
3.2.1_Eficaz	2	2	2	2	3	2	1	
3.2.2_Ineficaz	0	1	1	2	0	1	0	
3.3_Envolvimento e Participação (Descrição)	5	4	1	3	1	3	4	
3.4_Utilização e Aplicação AD	3	5	2	0	2	4	2	
3.4.1_Dificuldades	1	3	1	0	0	3	1	
3.4.2_Sem dificuldades	1	1	1	0	2	1	1	
3.5_Articulação com GRH	3	3	2	3	0	2	4	
3.5.1_Perfil Profissional	0	1	1	3	0	0	0	
3.5.2_Monitorização Desempenho	1	2	1	3	0	1	2	
3.5.3_Seleção e Contratação	1	0	0	0	0	0	1	
3.5.4_Diagnóstico da Formação	2	1	1	1	0	1	2	
3.5.5_Níveis Salariais	0	0	0	0	0	0	1	
3.5.6_Prémios e Recompensas	0	1	0	0	0	0	1	
3.5.7_Metas Crescimento	1	1	0	1	0	1	0	
4_Resultados	3	2	2	1	1	2	4	
4.1_Reação	1	0	2	1	1	1	0	
4.1.1_Concordancia e_ou Satisfação	1	0	1	1	0	1	1	
4.1.2_Discordancia e_ou Insatisfação	1	1	1	0	1	1	1	
4.2_Utilização - Resultados Individuais	1	1	2	4	1	1	2	
4.2.1_Desenvolvimento Profissional	1	1	2	4	1	1	1	
4.2.2_Desenvolvimento Pessoal	1	1	2	4	1	1	0	
4.3_Utilização - Resultados Organizacionais	1	1	0	1	0	0	1	
4.3.1_Definição Objetivos	1	0	0	0	0	0	1	
4.3.2_Indicadores Desempenho	1	0	0	0	0	0	2	
4.3.3_Melhoria Serviços	1	0	0	1	0	0	1	
4.4_Reação à Utilização	1	0	2	1	0	1	0	
4.4.1_Satisfação	0	0	1	1	0	0	0	
4.4.2_Insatisfação	1	0	1	0	0	1	0	
5_Opiniao	17	14	16	16	18	15	14	
5.1_Utilidade_Funcionalidade	10	3	4	6	6	3	11	
5.1.1_Sem Importância	0	0	0	0	0	0	0	
5.1.2_Com Importância	3	3	3	6	4	2	4	
5.2_Pontos Críticos	2	4	2	2	0	4	3	
5.3_Teorias Pessoais e Sugestões	14	12	14	11	17	12	17	
6_Outros Dados	7	5	9	5	11	7	7	
	100	100	100	100	100	100	100	

**Quadro N.º 4 - Percentagem de palavras referenciadas por Função Profissional e Tempo de Serviço, sobre o total de palavras referenciadas por categoria/subcategoria**

Categorias e Subcategorias	Função Profissional			Tempo de Serviço				
	Gestor	Avaliador	Avaliado	1.º Ano	< 3	Abr-14	15 - 26	
1_Sistema	8	34	9	2	2	39	7	100
2_Processo	8	24	18	3	5	36	6	100
3_Operacionalização	1	31	18	6	3	40	1	100
3.1_Articulação Sistema-Processo	4	16	30	5	9	33	2	100
3.1.1_Procedimentos Efetuados	2	26	22	4	6	39	1	100
3.1.2_ProcedimentosNEfetuosFalhas	0	34	16	16	0	34	0	100
3.2_Comunicação	7	26	17	7	4	36	3	100
3.2.1_Eficaz	6	25	19	8	6	33	4	100
3.2.2_Ineficaz	0	19	31	19	0	31	0	100
3.3_Envolvimento e Participação (Descrição)	13	29	8	5	2	37	6	100
3.4_Utilização e Aplicação AD	7	34	10	1	2	44	3	100
3.4.1_Dificuldades	4	41	6	0	0	48	2	100
3.4.2_Sem dificuldades	7	25	18	2	8	35	5	100
3.5_Articulação com GRH	8	27	14	9	0	33	8	100
3.5.1_Perfil Profissional	4	20	25	25	0	25	0	100
3.5.2_Monitorização Desempenho	7	30	14	14	0	30	7	100
3.5.3_Seleção e Contratação	39	11	0	0	0	11	39	100
3.5.4_Diagnóstico da Formação	15	17	19	8	0	30	11	100
3.5.5_Níveis Salariais	50	0	0	0	0	0	50	100
3.5.6_Prémios e Recompensas	11	39	0	0	0	39	11	100
3.5.7_Metas Crescimento	7	31	12	12	0	38	0	100
4_Resultados	13	20	18	3	2	36	9	100
4.1_Reação	12	7	32	9	4	35	2	100
4.1.1_Concordancia e_ou Satisfação	17	8	26	12	0	32	7	100
4.1.2_Discordancia e_ou Insatisfação	8	14	29	3	4	40	3	100
4.2_Utilização - Resultados Individuais	8	20	22	18	3	22	8	100
4.2.1_Desenvolvimento Profissional	9	20	22	17	3	28	2	100
4.2.2_Desenvolvimento Pessoal	6	19	26	22	4	24	0	100
4.3_Utilização - Resultados Organizacionais	9	27	14	14	0	27	9	100
4.3.1_Definição Objetivos	25	25	0	0	0	33	17	100
4.3.2_Indicadores Desempenho	27	23	0	0	0	28	22	100
4.3.3_Melhoria Serviços	19	10	21	21	0	22	7	100
4.4_Reação à Utilização	7	12	31	7	0	41	1	100
4.4.1_Satisfação	0	8	42	22	28	0	0	100
4.4.2_Insatisfação	11	13	26	0	0	48	2	100
5_Opiniao	9	21	20	7	4	34	5	100
5.1_Utilidade_Funcionalidade	19	14	17	9	5	23	13	100
5.1.1_Sem Importância	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2_Com Importância	9	21	20	13	5	25	7	100
5.2_Pontos Críticos	7	30	13	3	0	42	4	100
5.3_Teorias Pessoais e Sugestões	9	21	20	5	5	33	7	100
6_Outros Dados	8	18	24	4	6	34	6	100
%								

**Quadro N.º 5 - Percentagem de palavras referenciadas por entrevista, segundo o total das categorias/subcategorias** (exemplo: o total da categoria 1\_sistema (100%), na entrevista 1 foi referenciada 9,99%).

Categorias e Subcategorias	N.º Entrevista															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1_Sistema	10	3	2	25	28	3	10	2	2	4	5	0	2	0	0	4
2_Processo	5	6	4	23	14	1	8	1	5	2	5	4	6	1	9	5
3_Operacionalização	1	0	1	28	24	3	5	2	3	1	2	3	3	2	11	10
3.1_Articulação Sistema-Processo	4	0	4	9	8	6	8	2	9	3	11	7	10	6	9	4
3.1.1_Procedimentos Efetuados	3	0	2	28	10	4	8	2	5	0	8	5	7	1	11	7
3.1.2_ProcedimentosNEfetuosFalhas	0	0	0	26	9	20	0	13	0	0	0	0	0	32	0	0
3.2_Comunicação	2	4	7	18	24	6	0	4	7	1	3	4	0	6	5	8
3.2.1_Eficaz	1	6	5	20	27	0	0	3	11	2	4	6	0	7	0	8
3.2.2_Ineficaz	0	0	0	0	4	30	0	3	0	0	0	0	0	23	24	16
3.3_Envolvimento e Participação (Descrição)	4	8	14	30	18	4	2	5	3	2	0	0	0	2	0	9
3.4_Utilização e Aplicação AD	5	1	8	27	8	10	19	4	5	4	0	4	0	0	5	1
3.4.1_Dificuldades	4	0	3	7	12	17	34	11	0	3	0	0	0	0	8	0
3.4.2_Sem dificuldades	6	4	4	37	13	0	0	0	16	9	0	7	0	0	0	5
3.5_Articulação com GRH	16	1	0	28	16	5	1	4	0	0	1	5	0	1	5	17
3.5.1_Profil Profissional	0	0	9	34	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	50
3.5.2_Monitorização Desempenho	3	11	0	32	16	8	0	4	0	0	0	0	0	0	0	27
3.5.3_Seleção e Contratação	78	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5.4_Diagnóstico da Formação	10	13	7	8	5	10	0	10	0	0	0	7	0	2	13	15
3.5.5_Níveis Salariais	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5.6_Prémios e Recompensas	21	0	0	73	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5.7_Metas Crescimento	0	0	13	37	11	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25
4_Resultados	14	4	8	19	1	9	2	7	0	2	2	6	4	0	15	7
4.1_Reação	4	0	19	4	5	0	5	0	0	4	4	12	7	5	18	13
4.1.1_Concordancia e _ou Satisfação	10	3	20	7	9	0	0	0	0	7	0	21	0	0	0	23
4.1.2_Discordancia e _ou Insatisfação	6	0	9	0	0	22	6	0	0	5	4	0	8	6	35	0
4.2_Utilização - Resultados Individuais	6	10	1	27	4	3	0	5	0	3	0	0	6	0	0	35
4.2.1_Desenvolvimento Profissional	5	0	13	26	0	3	0	10	0	3	0	0	6	0	0	35
4.2.2_Desenvolvimento Pessoal	0	0	11	15	6	4	0	13	0	0	0	0	7	0	0	44
4.3_Utilização - Resultados Organizacionais	12	6	0	14	5	7	0	28	0	0	0	0	0	0	0	28
4.3.1_Definição Objetivos	0	34	16	0	11	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.2_Indicadores Desempenho	22	23	10	20	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.3_Melhoria Serviços	2	12	24	0	8	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	41
4.4_Reação à Utilização	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	40	0	0	0	44
4.4.1_Satisfação	3	0	12	0	0	18	0	6	0	0	0	14	0	0	34	15
4.4.2_Insatisfação	4	0	18	0	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	51	0
5_Opiniao	7	3	8	6	21	5	5	6	6	6	0	1	3	7	10	6
5.1_Utilidade_Funcionalidade	11	15	12	8	10	5	0	5	6	0	1	2	4	1	2	16
5.1.1_Sem Importância	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.2_Com Importância	12	2	3	12	12	9	0	10	8	0	1	0	2	1	3	24
5.2_Pontos Críticos	5	4	4	7	29	7	7	11	0	4	0	3	0	4	12	3
5.3_Teorias Pessoais e Sugestões	6	7	4	5	21	5	6	4	6	7	2	0	3	8	11	3
6_Outros Dados	5	7	5	17	11	0	6	1	3	3	5	6	10	9	13	0

% das palavras referenciadas por entrevista, segundo o total das categorias e subcategorias

**Quadro N.º 6 - Percentagem de palavras referenciadas por categoria, sobre o total de referências da entrevista** (exemplo: no total de referências da entrevista 1 (100%), o sistema foi referenciado 3,79%).

Categorias e Subcategorias	N.º Entrevista																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1 Sistema	4	2	1	4	4	1	5	1	1	3	6	0	2	0	0	1	% das palavras referenciadas por entrevista, sobre o total das referências da entrevista
2 Processo	4	6	3	7	4	1	7	1	5	3	12	6	8	2	5	2	
3 Operacionalização	2	0	1	13	11	4	7	3	5	2	8	8	7	3	9	8	
3.1 Articulação Sistema-Processo	2	0	1	1	1	3	4	1	5	2	12	6	7	3	2	1	
3.1.1 Procedimentos Efetuados	1	0	1	6	2	2	5	1	4	0	12	6	7	1	4	2	
3.1.2 ProcedimentosNEfetuosFalhas	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	
3.2 Comunicação	1	3	4	4	5	4	0	3	6	1	4	4	0	5	2	3	
3.2.1 Eficaz	0	3	2	3	4	0	0	1	6	1	4	4	0	4	0	2	
3.2.2 Ineficaz	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	2	1	
3.3 Envolvimento e Participação (Descrição)	2	6	7	6	4	2	2	3	3	2	0	0	0	1	0	3	
3.4 Utilização e Aplicação AD	2	1	4	6	2	6	12	2	4	4	0	5	0	0	2	0	
3.4.1 Dificuldades	1	0	1	1	1	6	12	4	0	2	0	0	0	0	2	0	
3.4.2 Sem dificuldades	1	1	1	2	1	0	0	0	4	3	0	2	0	0	0	0	
3.5 Articulação com GRH	7	1	0	5	3	3	1	2	0	0	2	4	0	0	2	5	
3.5.1 Perfil Profissional	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	
3.5.2 Monitorização Desempenho	1	3	0	3	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	
3.5.3 Seleção e Contratação	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.5.4 Diagnóstico da Formação	2	3	1	1	0	2	0	2	0	0	0	3	0	0	0	2	
3.5.5 Níveis Salariais	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.5.6 Prémios e Recompensas	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.5.7 Metas Crescimento	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
4 Resultados	5	2	3	3	0	4	1	3	0	1	2	5	2	0	4	2	
4.1 Reação	1	0	3	0	0	0	1	0	0	1	2	5	2	1	2	2	
4.1.1 Concordancia e ou Satisfação	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	2	
4.1.2 Discordancia e ou Insatisfação	1	0	1	0	0	4	1	0	0	1	2	0	2	1	4	0	
4.2 Utilização - Resultados Individuais	1	3	0	2	0	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	5	
4.2.1 Desenvolvimento Profissional	0	0	2	1	0	1	0	3	0	0	0	0	2	0	0	5	
4.2.2 Desenvolvimento Pessoal	1	0	3	2	0	1	0	3	0	1	0	0	2	0	0	5	
4.3 Utilização - Resultados Organizacionais	1	1	0	1	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	2	
4.3.1 Definição Objetivos	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.3.2 Indicadores Desempenho	2	2	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.3.3 Melhoria Serviços	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	
4.4 Reação à Utilização	0	0	2	0	0	3	0	1	0	0	0	5	0	0	4	2	
4.4.1 Satisfação	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	0	0	0	2	
4.4.2 Insatisfação	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	
5 Opiniao	17	10	21	6	21	15	16	18	22	28	2	4	13	27	18	10	
5.1 Utilidade Funcionalidade	8	15	9	2	3	4	0	4	6	0	2	4	6	1	1	8	
5.1.1 Sem Importância	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5.1.2 Com Importância	6	2	2	2	2	5	0	7	6	0	2	0	2	1	1	8	
5.2 Pontos Críticos	2	3	2	1	6	4	4	7	0	4	0	3	0	3	4	1	
5.3 Teorias Pessoais e Sugestões	14	21	10	5	17	13	16	11	20	29	11	0	13	26	16	4	
6 Outros Dados	5	10	6	8	5	0	8	1	4	7	16	15	21	14	11	0	

## **ANEXO VI**

Documentos de Apoio I: Instrumento de Registo da Auto Avaliação e Avaliação dos  
Trabalhadores da AMI

## Avaliação de Desempenho

Departamento: \_\_\_\_\_

Diretor: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

### Instruções

De acordo com o perfil funcional, os objetivos definidos e as competências necessárias para a função, analise em conjunto com o colaborador o que não tem corrido bem e como podem melhorar.

Estimule e incentive os aspetos mais positivos que foram conseguidos na realização das tarefas mas realce objetivamente o que não foi conseguido para que o colaborador possa melhorar.

Fazendo uma comparação entre a autoavaliação do colaborador e a sua avaliação, analise os pontos que estão em concordância e os pontos onde existem discrepâncias na avaliação, centrando-se nos objetivos alcançados e comportamentos observáveis.

Após acordarem, desenhem em conjunto um plano de melhoria com fixação de objetivos para serem avaliados no próximo ciclo anual.

Fazer uma reavaliação passado 6 meses para ver se os objetivos traçados ainda se adequam e se estão a ser implementadas as medidas a que se popuseram.

### Descrição das funções:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Realizou com eficácia? \_\_\_\_\_

Motivos para não ter realizado?

- \_\_\_ Injustiça nos incentivos
- \_\_\_ Falta de informação sobre os objetivos pretendidos
- \_\_\_ Falta de recursos materiais
- \_\_\_ Falta de apoio do meio envolvente
- \_\_\_ Falta de capacidades individuais para desenvolver a tarefa
- \_\_\_ Falta de motivação ou expetativas falsas do colaborador face à tarefa
- \_\_\_ Falta de conhecimentos, de formação
- \_\_\_ Outra. Qual? \_\_\_\_\_



Competências	Critérios	1	2	3	4	5
Excelência	Realiza as funções procurando nas suas atividades os maiores níveis de qualidade e a forma de melhorar continuamente processos e procedimentos					
Eficácia	Apresenta um ritmo de trabalho elevado e com qualidade					
	Apresenta respostas válidas, para além das situações de rotina					
	Cumprir prazos e outros requisitos					
	Recuperação de situações difíceis					
Relacionamento Interpessoal	Demonstra compreensão e preocupação com os interesses e sentimentos do outro					
	Demonstra vontade de ajudar, de facilitar, de contribuir para o bem-estar					
	Respeita os valores morais e éticos do outro					
	Oferece um sorriso, um toque positivo					
Assertividade	Demonstra auto-confiança e firmeza sem agressividade					
	Estrutura a comunicação, para obter o apoio, acordo, compromisso de outrem e a melhor solução para as partes					
Assiduidade Pontualidade	Mostra ser uma pessoa assídua só faltando quando é mesmo necessário					
	Chega sempre a horas não falhando com os horários estabelecidos					
Controle dos custos	Sabe controlar a utilização dos recursos para que haja menores custos					
Gestão do tempo	Estabelece a duração de cada ação					
	Antecipa/Agenda					
	Considera potenciais imprevistos					
	Define as necessidades de recursos e sua disponibilidade					
Trabalho em equipa	Trabalha efetivamente com outros em função de objetivos comuns					
	Solicita e demonstra receptividade à participação e a sugestões					
	Utiliza diferenças como oportunidades					
	Disponibiliza-se para dar apoio					
	Partilha informação					
	Coopera, contribuindo para a elevação dos resultados da equipa					
Tolerância Flexibilidade Adaptação	Receptividade ao novo, à mudança, ao diferente, aos imprevistos					
	Mantém o padrão de resposta mesmo sob pressão ou em condições adversas					
	Altera a abordagem ou os planos para atingir os resultados desejáveis					
	Integração em contextos diferentes					
	Procura e explora informações e oportunidades, interna e externamente					
	Dá o primeiro passo/passos à ação					
Iniciativa	Demonstra interesse e entusiasmo					
Espírito empreendedor	Orienta para a definição e concretização de objetivos					

## **ANEXO VII**

### Documentos de Apoio II

Relatório - A Avaliação de Desempenho na AMI, Ano de 2009



## **A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA AMI**

Ano de 2009

**Carla Madaleno Batista**

([madaleno.carla@gmail.com](mailto:madaleno.carla@gmail.com); 963 078 663)



Assistência Médica Internacional – AMI



## ÍNDICE

ÍNDICE QUADROS.....	3
ÍNDICE FIGURAS.....	4
LISTA DE ACRÓNIMOS .....	5
FICHA TÉCNICA .....	6
1. INTRODUÇÃO .....	7
2. DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	8
a. Caracterização dos Colaboradores-Avaliados .....	8
b. Análise Fatorial dos Resultados da Avaliação de Desempenho.....	9
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34



## ÍNDICE QUADROS

Tabela 1 – Categoria Sexo .....	8
Tabela 2 – Categoria Habilitações Literárias.....	9
Tabela 3 – Fator Excelência .....	9
Tabela 4 – Fator Eficácia .....	10
Tabela 5 – Fator Relacionamento Interpessoal.....	12
Tabela 6 – Fator Assertividade .....	13
Tabela 7 – Fator Assiduidade/Pontualidade.....	14
Tabela 8 – Fator Controle dos Custos.....	15
Tabela 9 – Fator Gestão do Tempo .....	16
Tabela 10 – Fator Trabalho em Equipa.....	18
Tabela 11 – Fator Tolerância/Flexibilidade/Adaptação.....	20
Tabela 12 – Fator Iniciativa.....	22
Tabela 13 – Fator Espírito Empreendedor .....	23
Tabela 14 – Fator Motivação .....	24
Tabela 15 – Fator Tomada de Decisão .....	25
Tabela 16 – Fator Espírito Crítico.....	26
Tabela 17 – Fator Criatividade .....	27
Tabela 18 – Fator Compromisso .....	28
Tabela 19 – Fator Avaliação Geral.....	30
Tabela 20 – Fator Aumento Sugerido .....	31



## ÍNDICE FIGURAS

Gráfico 1 - Representação Gráfica da Categoria Sexo .....	8
Gráfico 2 - Representação Gráfica da Categoria das Habilitações Literárias .....	9
Gráfico 3 - Representação Gráfica do Fator Excelência .....	10
Gráfico 4 - Representação Gráfica do Fator Eficácia .....	11
Gráfico 5 - Representação Gráfica do Fator Relacionamento Interpessoal .....	12
Gráfico 6 - Representação Gráfica do Fator Assertividade .....	14
Gráfico 7 - Representação Gráfica do Fator Assiduidade e Pontualidade .....	15
Gráfico 8 - Representação Gráfica do Fator Controle Custos .....	16
Gráfico 9 - Representação Gráfica do Fator Gestão Tempo .....	17
Gráfico 10 - Representação Gráfica do Fator Trabalho Equipa.....	19
Gráfico 11 - Representação Gráfica do Fator Tolerância, Flexibilidade e Adaptação ..	21
Gráfico 12 - Representação Gráfica do Fator Iniciativa .....	22
Gráfico 13 - Representação Gráfica do Fator Espírito Empreendedor .....	23
Gráfico 14 - Representação Gráfica do Fator Motivação.....	24
Gráfico 15 - Representação Gráfica do Fator Tomada de Decisão .....	25
Gráfico 16 - Representação Gráfica do Fator Espírito Crítico.....	26
Gráfico 17 - Representação Gráfica do Fator Criatividade .....	27
Gráfico 18 - Representação Gráfica do Fator Compromisso c/Objetivo Humanitário ..	29
Gráfico 19 - Representação Gráfica do Fator Avaliação Geral.....	31
Gráfico 20 - Representação Gráfica do Fator Aumento Sugerido .....	32

## LISTA DE ACRÓNIMOS

- AD - Avaliação de Desempenho
- AFD - Avaliação Formal de Desempenho
- AMI - Assistência Médica Internacional
- APA - American Psychological Association
- art. - Artigo
- Dr. - Doutor
- Ex.mo - Excelentíssimo
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- ONG - Organização Não Governamental
- Sr. - Senhor



## **FICHA TÉCNICA**

**Título:** Relatório Anual da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da Assistência Médica Internacional durante o Ano de 2009

**Designação:** Instituição de Utilidade Pública – Fundação de Assistência Médica Internacional

**Sede:**

Rua José do Patrocínio, 49

1959-003 Lisboa

Tel.: 218 362 100 Fax: 218 362 199

E-Mail: [fundacao.ami@ami.org.pt](mailto:fundacao.ami@ami.org.pt)

[www.ami.org.pt](http://www.ami.org.pt)

**Objecto:** Ajuda humanitária

**Actividade da Fundação:**

A Fundação exerceu a sua atividade na prestação de ajuda humanitária quer em território nacional, quer em largas parcelas do resto do Mundo.

**Suporte técnico:** Formulário

**Desenvolvimento do Estudo:**

1ª Fase – Recolha dos dados

2ª Fase – Tratamento dos dados e análise dos resultados



## 1. INTRODUÇÃO

As organizações não governamentais são constituídas por pessoas que através das suas aspirações e expectativas, orientam a sua formação e atividade de modo a alcançar determinados objetivos pessoais, profissionais e institucionais (Frederico & Leitão, 1999). Este tipo de organização procura atrair e selecionar colaboradores que compartilhem dos seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, contudo, entre o desempenho real e o desempenho esperado pode ocorrer um hiato, sendo que uma das ferramentas mais utilizadas para identificar e sanar essa lacuna é a avaliação formal de desempenho.

Por conseguinte, as organizações necessitam de instrumentos de desenvolvimento de orientações estratégicas e operacionais, tal como a AD, para determinar macro competências transversais e específicas, inerentes às suas atividades e para identificar e elencar as cadeias de valor adequadas. Assim, de acordo com Gil (2001), é necessário a qualquer organização uma AD tecnicamente elaborada, sendo uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral.

Porém, a AD não deve ter um fim em si mesmo, através da avaliação podem ser observadas e consideradas competências como visão estratégica, organização, liderança, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação para resultados, entre muitas outras.

Dentro desta perspetiva, a avaliação formal de desempenho poderá ser considerada, numa perspetiva lata, um instrumento de medida que permite manter, alterar ou suspender, justificadamente um dado plano, otimizar a qualidade do que é aceite e eliminar o que é irrelevante ou dispensável.

Na sequência, o presente relatório teve por objeto o tratamento e análise dos dados provenientes da AD dos colaboradores em exercício de funções na Assistência Médica Internacional - AMI, durante o ano de 2009. De acordo com o objetivo identificado, foi feita a recolha dos dados nos formulários de monitorização da avaliação e auto-avaliação dos colaboradores-avaliados. No que concerne ao tratamento e análise de dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo e tratamento estatístico dos dados, com recurso ao *software Excel*.

## 2. DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

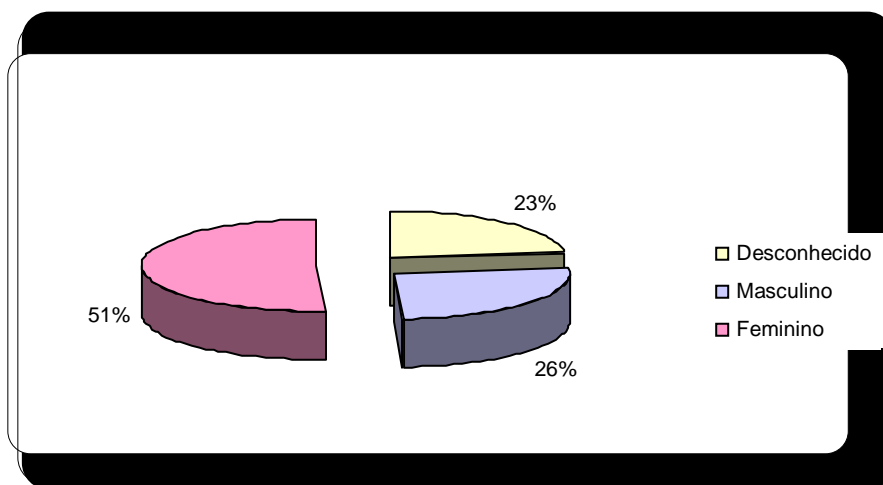
### a. Caracterização dos Colaboradores-Avaliados

Dos 182 colaboradores-avaliados no âmbito da AD durante o ano de 2009, foi possível constatar, que face ao tipo de vínculo dos colaboradores, o mesmo difere na relação jurídica de emprego, nomeadamente, por tempo indeterminado, por tempo certo e pelo regime de voluntariado.

**Tabela 1 – Categoria Sexo**

Feminino	<u>104</u>	<u>57%</u>
Masculino	<u>51</u>	<u>28%</u>
Não Avaliado	<u>27</u>	<u>15%</u>

**Gráfico 1 - Representação Gráfica da Categoria Sexo**



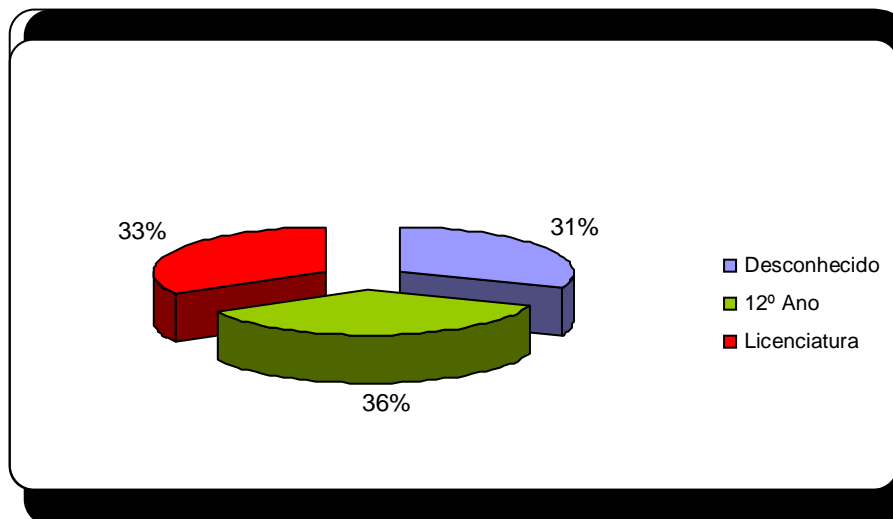
No que concerne à distribuição por sexo, dos 182 colaboradores-avaliados, 51% são do grupo feminino, 26% do grupo masculino e os restantes 23% não são passíveis de caracterizar atendendo à falta de indicadores nos dados analisados, tanto na avaliação como na auto-avaliação.

## HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

**Tabela 2 – Categoria Habilitações Literárias**

12º Ano	<u>73</u>	<u>40%</u>
Licenciatura	<u>66</u>	<u>36%</u>
Não Avaliado	<u>43</u>	<u>24%</u>

**Gráfico 2 - Representação Gráfica da Categoria das Habilitações Literárias**



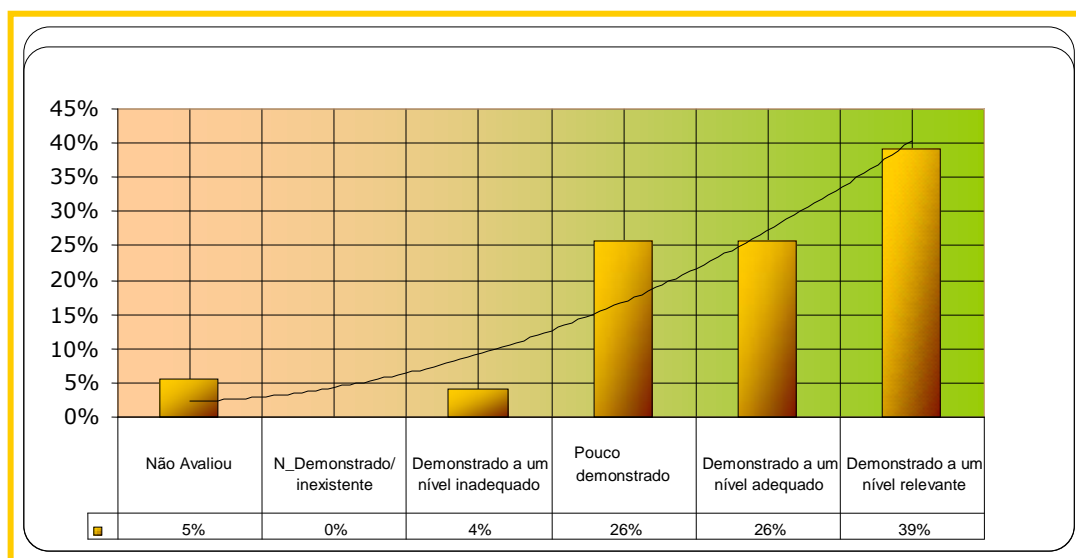
Relativamente à categoria Habilitações Literárias, dos 182 colaboradores-avaliados, 36% possuem habilitações até ao 12º Ano de escolaridade; 33% dos colaboradores frequentaram o ensino superior, sendo que possuem no mínimo licenciatura, sobre os restantes 31% não é possível saber o nível da habilitação literária pela falta de indicadores nos dados analisados.

### b. Análise Fatorial dos Resultados da Avaliação de Desempenho

**Tabela 3 – Fator Excelência**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	10 5%	0 0%	7 4%	47 26%	47 26%	71 39%

**Gráfico 3 - Representação Gráfica do Fator Excelência**



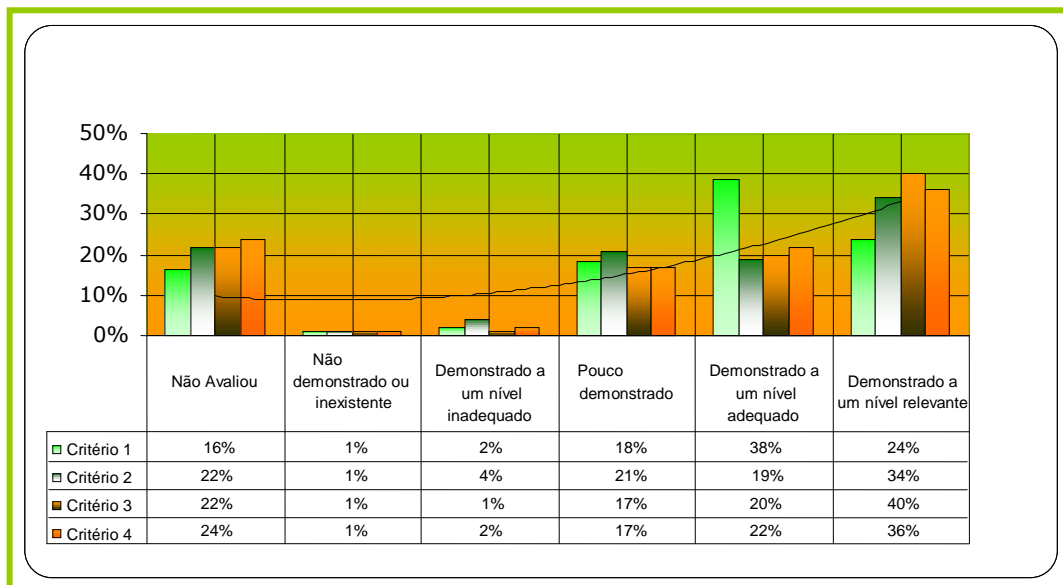
No que se refere ao **critério 1**, REALIZA AS FUNÇÕES PROCURANDO NAS SUAS ATIVIDADES OS MAIORES NÍVEIS DE QUALIDADE E A FORMA DE MELHORAR CONTINUAMENTE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS, dos 182 colaboradores-avaliados, 39% demonstram este fator a um nível relevante; 26% demonstram a um nível adequado e de igual forma 26% demonstram pouco este fator; 4% demonstram a um nível inadequado e 5% não foram avaliados neste fator.

**Tabela 4 – Fator Eficácia**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	30 16%	2 1%	4 2%	33 18%	70 38%	43 24%
<b>Critério 2</b>	33 22%	1 1%	7 4%	42 21%	38 19%	61 34%
<b>Critério 3</b>	33 22%	1 1%	1 1%	34 17%	40 20%	73 40%
<b>Critério 4</b>	37 24%	2 1%	3 2%	33 17%	41 22%	68 36%



**Gráfico 4 - Representação Gráfica do Fator Eficácia**



Relativamente ao **critério 1**, APRESENTA UM RITMO DE TRABALHO COM QUALIDADE, dos 182 colaboradores-avaliados, 38% demonstram este fator a um nível adequado, 24% demonstram a um nível relevante, 18% pouco demonstram, 2% demonstram a um nível inadequado e 16% não foram avaliados.

Em análise ao **critério 2**, APRESENTA RESPOSTAS VÁLIDAS, PARA ALÉM DAS SITUAÇÕES DE ROTINA, dos 182 colaboradores-avaliados, 34% demonstram a um nível relevante; 21% pouco demonstram; 19% demonstram a um nível adequado; 4% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram e 22% não foram avaliados.

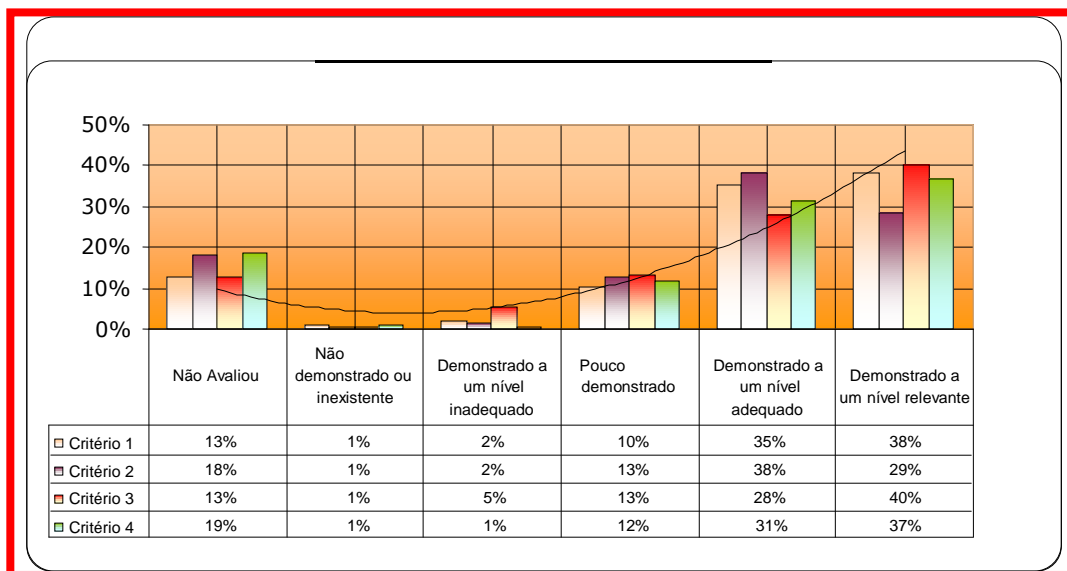
Face ao **critério 3**, CUMPRE PRAZOS E OUTROS REQUISITOS, dos 182 colaboradores-avaliados, 40% demonstram a um nível relevante; 20% demonstram a um nível adequado; 17% pouco demonstram; 1% não demonstram; 1% demonstram a um nível inadequado e 22% não foram avaliados.

No que se refere ao **critério 4**, RECUPERAÇÃO DE SITUAÇÕES DIFÍCEIS, dos 182 colaboradores-avaliados, 36% demonstram este fator a um nível elevado; 22% demonstram a um nível adequado; 17% pouco demonstram; 2% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram este fator e 24% não foram avaliados.

**Tabela 5 – Fator Relacionamento Interpessoal**

	0 Não avaliou	1 Não demonstrado ou inexistente	2 Demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	23 13%	2 1%	4 2%	19 10%	64 35%	70 38%
<b>Critério 2</b>	33 18%	1 1%	3 2%	23 13%	70 38%	52 29%
<b>Critério 3</b>	23 13%	1 1%	10 5%	24 13%	51 28%	73 40%
<b>Critério 4</b>	34 19%	2 1%	1 1%	21 12%	57 31%	67 37%

**Gráfico 5 - Representação Gráfica do Fator Relacionamento Interpessoal**



Em relação ao **critério 1**, DEMONSTRA COMPREENSÃO E PREOCUPAÇÃO COM OS INTERESSES E SENTIMENTOS DO OUTRO, dos 182 colaboradores-avaliados, 38% demonstram a um nível relevante este fator; 35% demonstram a um nível adequado; 10% dos colaboradores pouco



demonstram; 2% demonstram a um nível inadequado, 1% não demonstram e 13% não foram avaliados face a este fator.

No que diz respeito ao **critério 2**, DEMONSTRA VONTADE DE AJUDAR, DE FACILITAR, DE CONTRIBUIR PARA O BEM-ESTAR, dos 182 colaboradores-avaliados, 38% demonstram a um nível adequado; 29% demonstram este fator a um nível adequado; 13% pouco demonstram; 2% demonstram este fator a um nível inadequado; 1% não demonstram este critério e 18% não foram avaliados em relação ao mesmo.

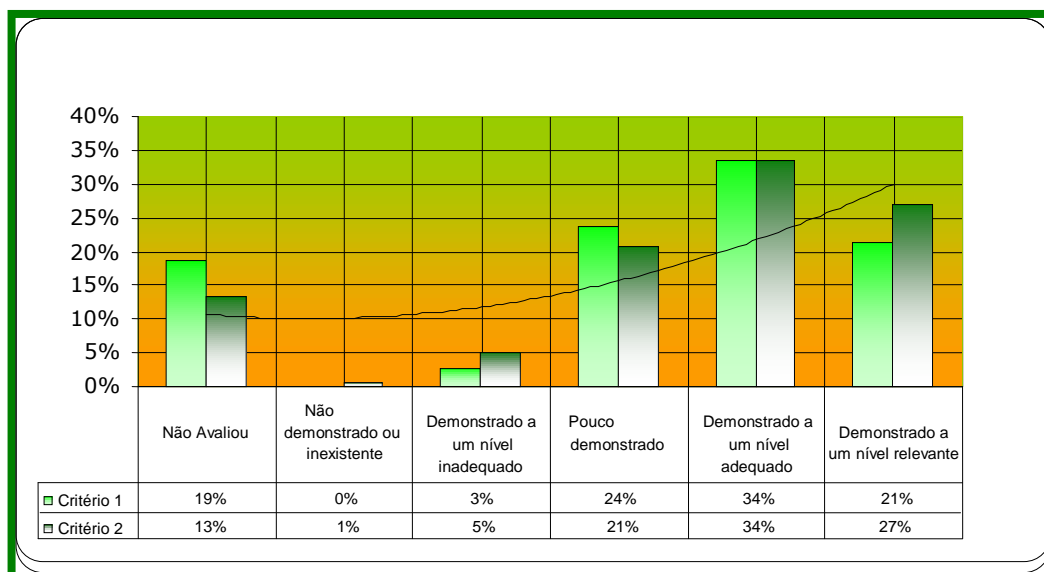
Relativamente ao **critério 3**, RESPEITA OS VALORES MORAIS E ÉTICOS DO OUTRO, dos 182 colaboradores-avaliados, 40% demonstram a um nível relevante este critério; 28% demonstram a um nível adequado; 13% pouco demonstrou este fator; 5% demonstram este fator a um nível inadequado; 1% não demonstrou este fator e 13% não foram avaliados.

De acordo com o **critério 4**, OFERECE UM SORRISO, UM TOQUE POSITIVO, dos 182 colaboradores-avaliados, 37% demonstra a um nível relevante este fator; 31% demonstram a um nível adequado; 12% pouco demonstram; 1% demonstram inadequadamente, 1% não demonstram e 19% não foram avaliados.

**Tabela 6 – Fator Assertividade**

	0 Não avaliou	1 Não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	34 19%	0 0%	5 3%	43 24%	61 34%	39 21%
<b>Critério 2</b>	24 13%	1 1%	9 5%	38 21%	61 34%	49 27%

**Gráfico 6 - Representação Gráfica do Fator Assertividade**



Dos 182 colaboradores-avaliados, no **Critério 1**, DEMONSTRA AUTOCONFIANÇA E FIRMEZA SEM AGRESSIVIDADE, 34% demonstram este fator a um nível considerado adequado; 24% pouco demonstram; 21% demonstram a um nível relevante; 3% demonstraram a um nível inadequado e 19% não foram avaliados.

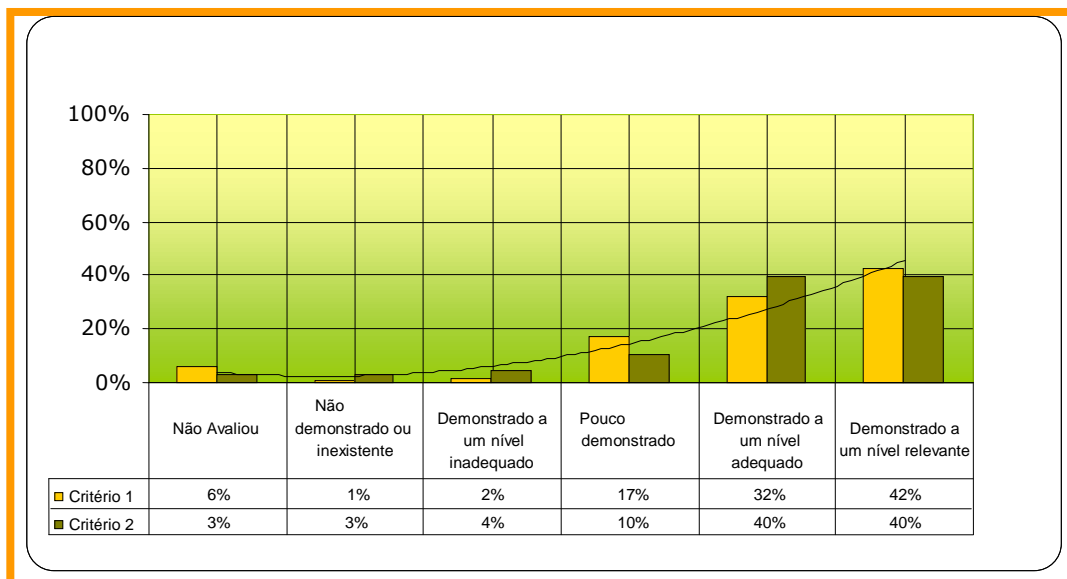
Em análise ao **critério 2**, ESTRUTURA A COMUNICAÇÃO, PARA OBTER O APOIO, ACORDO, COMPROMISSO DE OUTREM E A MELHOR SOLUÇÃO PARA AS PARTES, dos 182 colaboradores-avaliados, 34% demonstram este fator a um nível considerado adequado; 27% demonstram a um nível relevante; 21% pouco demonstram; 5% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram e 13% não foram avaliados.

**Tabela 7 – Fator Assiduidade/Pontualidade**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	11 6%	1 1%	3 2%	31 17%	59 32%	77 42%
<b>Critério 2</b>	6 3%	5 3%	8 4%	19 10%	72 40%	72 40%



**Gráfico 7 - Representação Gráfica do Fator Assiduidade e Pontualidade**



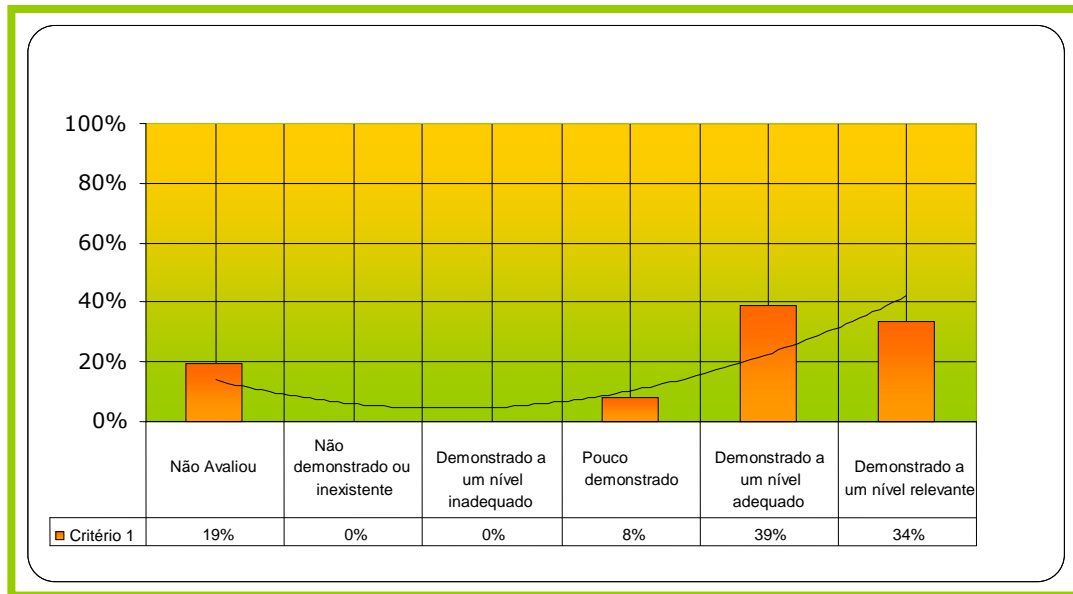
Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 1**, *MOSTRA SER UMA PESSOA ASSÍDUA SÓ FALTANDO QUANDO É MESMO NECESSÁRIO*, 42% demonstra este fator a um nível relevante; 32% demonstra a um nível adequado; 17% pouco demonstra; 2% demonstra a um nível inadequado; 1% não demonstra e 6% não foram avaliados.

Em relação ao **critério 2**, *CHEGA SEMPRE A HORAS NÃO FALHANDO COM OS HORÁRIOS ESTABELECIDOS*, 40% demonstraram este fator a um nível relevante e a um nível adequado; 10% pouco demonstram; 4% demonstram a um nível inadequado; 3% não demonstram e 3% não foram avaliados.

**Tabela 8 – Fator Controle dos Custos**

	0 Não avaliou	1 Factor não demonstrado ou inexistente	2 Factor demonstrado a um nível inadequado	3 Factor pouco demonstrado	4 Factor demonstrado a um nível adequado	5 Factor demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	35 19%	0 0%	0 0%	15 8%	71 39%	61 34%

**Gráfico 8 - Representação Gráfica do Fator Controle Custos**

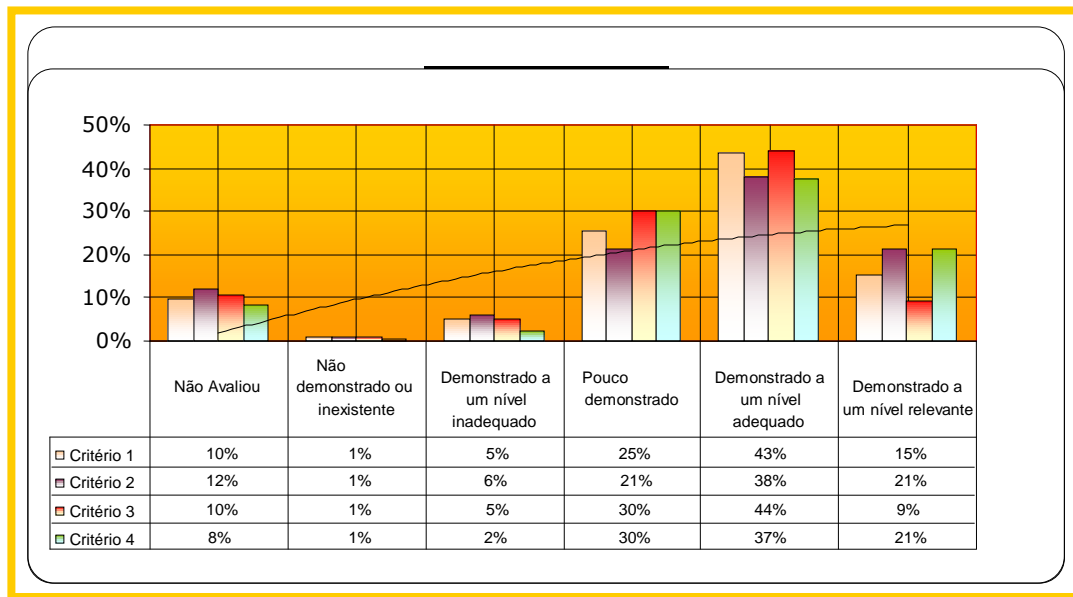


Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 1**, SABE CONTROLAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS PARA QUE HAJA MENORES CUSTOS, 39% demonstram a um nível adequado, 34% demonstram a um nível relevante; 8% pouco demonstram e 19% não foram avaliados.

**Tabela 9 – Fator Gestão do Tempo**

	0 Não avaliou	1 Factor não demonstrado ou inexistente	2 Factor demonstrado a um nível inadequado	3 Factor pouco demonstrado	4 Factor demonstrado a um nível adequado	5 Factor demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	18 10%	2 1%	9 5%	46 25%	79 43%	28 15%
<b>Critério 2</b>	22 12%	2 1%	11 6%	39 21%	69 38%	39 21%
<b>Critério 3</b>	19 10%	2 1%	9 5%	55 30%	80 44%	17 9%
<b>Critério 4</b>	15 8%	1 1%	4 2%	55 30%	68 37%	39 21%

**Gráfico 9 - Representação Gráfica do Fator Gestão Tempo**



No **critério 1**, ESTABELECE A DURAÇÃO DE CADA AÇÃO, dos 182 colaboradores-avaliados, 43% demonstram a um nível adequado; 25% pouco demonstram; 15% demonstram a um nível relevante; 5% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstra e 10% não foram avaliados.

Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 2**, ANTECIPA/AGENDA, 38% demonstram a um nível adequado este fator; 21% pouco demonstram; 21% demonstram a um nível relevante; 6% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram e 12% não foram avaliados.

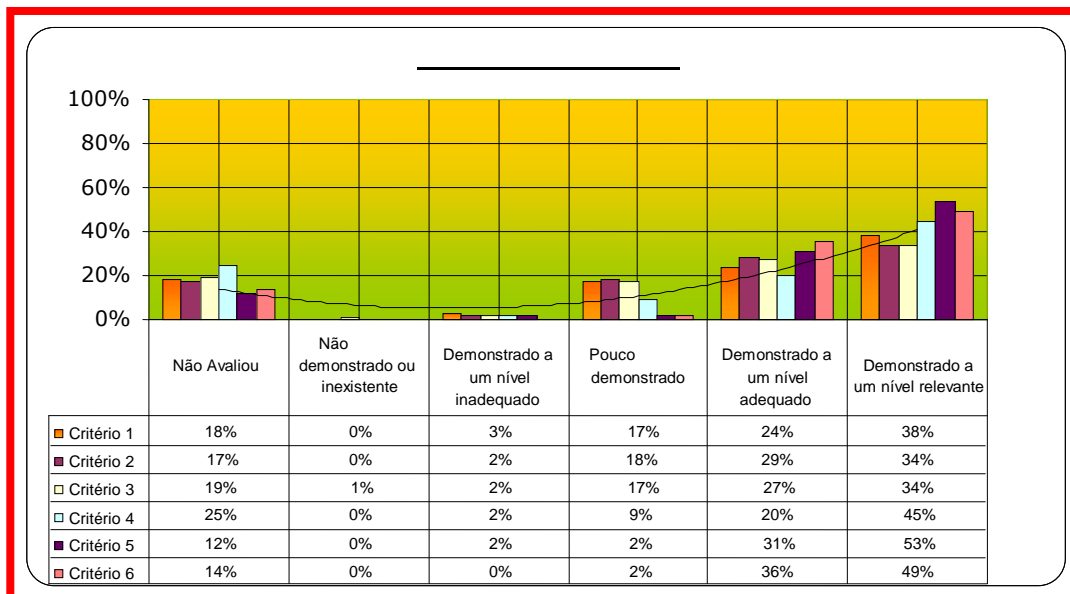
Relativamente ao **critério 3**, CONSIDERA POTENCIAIS IMPREVISTOS, dos 182 colaboradores-avaliados, 43% demonstra a um nível adequado; 30% pouco demonstra; 9% demonstra a um nível relevante; 5% demonstra a um nível inadequado; 1% não demonstra este fator e 10% não foram avaliados.

No que se refere ao **critério 4**, DEFINE AS NECESSIDADES DE RECURSOS E SUA DISPONIBILIDADE, dos 182 colaboradores-avaliados, 37% demonstraram a um nível adequado; 30% pouco demonstram; 21% demonstraram a um nível relevante; 2% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstrou e 8% não foram avaliados.

**Tabela 10 – Fator Trabalho em Equipe**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	33 18%	0 0%	5 3%	31 17%	43 24%	70 38%
<b>Critério 2</b>	31 17%	0 0%	4 2%	33 18%	52 29%	62 34%
<b>Critério 3</b>	35 19%	1 1%	4 2%	31 17%	49 27%	62 34%
<b>Critério 4</b>	45 25%	0 0%	3 2%	17 9%	36 20%	81 45%
<b>Critério 5</b>	21 12%	0 0%	3 2%	4 2%	57 31%	97 53%
<b>Critério 6</b>	25 14%	0 0%	0 0%	3 2%	65 36%	89 49%

**Gráfico 10 - Representação Gráfica do Fator Trabalho Equipa**



No que se refere ao **critério 1**, TRABALHA EFETIVAMENTE COM OUTROS EM FUNÇÃO DE OBJETIVOS COMUNS, dos 182 colaboradores-avaliados, 38% demonstra a um nível relevante este fator; 24% demonstra a um nível adequado; 17% pouco demonstra; 3% demonstra mas a um nível inadequado e 18% não foram avaliados.

Dos 182 colaboradores-avaliados, face ao **critério 2**, SOLICITA E DEMONSTRA RECETIVIDADE À PARTICIPAÇÃO E A SUGESTÕES, 34% demonstram este fator a um nível relevante; 29% demonstram a um nível adequado; 18% pouco demonstram; 2% demonstram a um nível inadequado e 17% não foram avaliados.

Em relação ao **critério 3**, UTILIZA DIFERENÇAS COMO OPORTUNIDADES, dos 182 colaboradores-avaliados, 34% demonstraram a um nível relevante; 27% demonstraram a um nível adequado; 17% pouco demonstram, 2% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram e 19% não foram avaliados.

Relativamente ao **critério 4**, DISPONIBILIZA-SE PARA DAR APOIO, dos 182 colaboradores-avaliados, 45% demonstraram a um nível relevante; 20% demonstraram a um nível adequado; 9% pouco demonstram, 2% demonstram a um nível inadequado e 25% não foram avaliados.

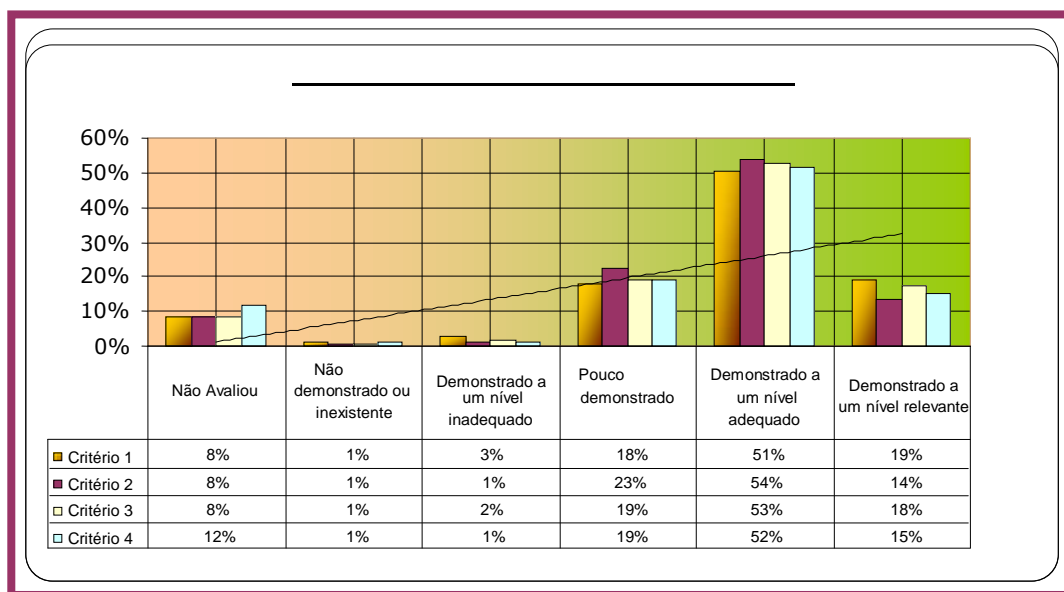
Face ao **critério 5**, PARTILHA INFORMAÇÃO, dos 182 colaboradores-avaliados, 53% demonstram a um nível relevante este fator; 31% demonstram a um nível adequado; 2% pouco demonstram e demonstram a um nível inadequado e 12% não foram avaliados.

Dos 182 colaboradores-avaliados, no que se refere ao **critério 6**, COOPERA, CONTRIBUINDO PARA A ELEVAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPA, 49% demonstram a um nível relevante este fator; 36% demonstram a um nível adequado; 2% pouco demonstram e 14% não foram avaliados.

**Tabela 11 – Fator Tolerância/Flexibilidade/Adaptação**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	15 8%	2 1%	5 3%	33 18%	92 51%	35 19%
<b>Critério 2</b>	15 8%	1 1%	2 1%	41 23%	98 54%	25 14%
<b>Critério 3</b>	15 8%	1 1%	3 2%	35 19%	96 53%	32 18%
<b>Critério 4</b>	21 12%	2 1%	2 1%	35 19%	94 52%	28 15%

**Gráfico 11 - Representação Gráfica do Fator Tolerância, Flexibilidade e Adaptação**



Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 1**, RECETIVIDADE AO NOVO, Á MUDANÇA, AO DIFERENTE, AOS IMPREVISTOS, 51% demonstram este fator a um nível adequado; 19% demonstram a um nível relevante; 18% pouco demonstram; 3% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstra e 8% não foram avaliados.

No que diz respeito ao **critério 2**, MANTÉM O PADRÃO DE RESPOSTA MESMO SOB PRESSÃO OU EM CONDIÇÕES ADVERSAS, dos 182 colaboradores-avaliados, 54% demonstra este fator a um nível adequado; 23% pouco demonstram; 14% demonstram a um nível relevante; 1% demonstram a um nível inadequado e igualmente 1% não demonstra; 8% não foram avaliados.

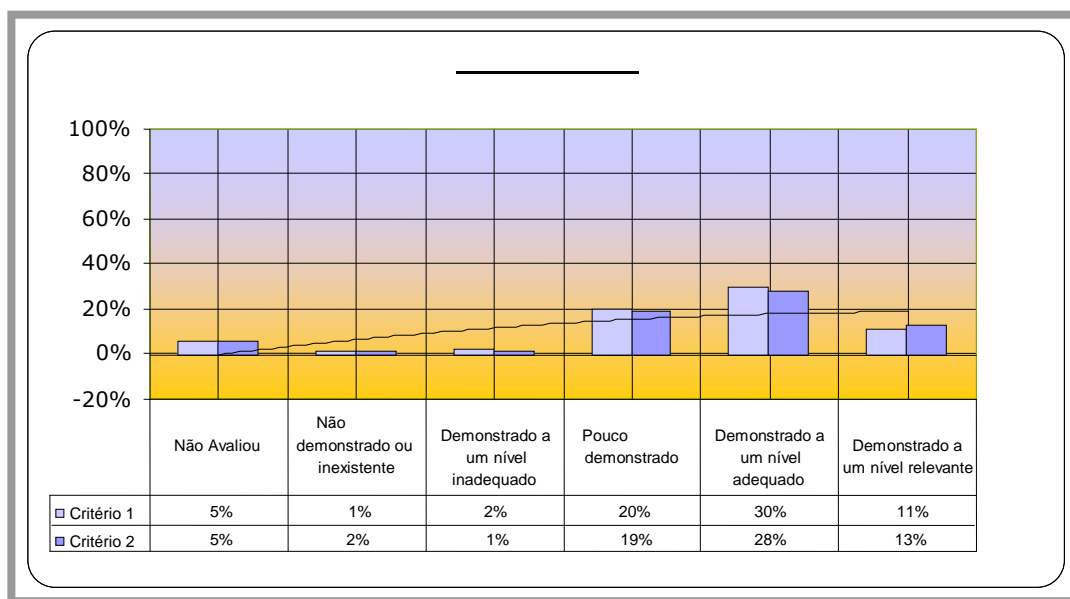
Salienta-se que no **critério 3**, ALTERA A ABORDAGEM OU OS PLANOS PARA ATINGIR OS RESULTADOS DESEJÁVEIS, dos 182 colaboradores-avaliados, 53% demonstra este fator a um nível adequado; 19% pouco demonstram; 18% demonstram a um nível relevante; 2% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstra e 8% não foram avaliados.

Relativamente ao **critério 4**, INTEGRAÇÃO EM CONTEXTOS DIFERENTES, dos 182 colaboradores-avaliados, 53% demonstra este fator a um nível adequado; 19% pouco demonstram; 18% demonstram a um nível relevante; e 1% demonstram a um nível inadequado e 1% não demonstra; 12% não foram avaliados.

**Tabela 12 – Fator Iniciativa**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	10 5%	2 1%	4 2%	37 20%	55 30%	20 11%
<b>Critério 2</b>	10 5%	3 2%	2 1%	35 19%	51 28%	23 13%

**Gráfico 12 - Representação Gráfica do Fator Iniciativa**



Dos 182 colaboradores-avaliados, face ao **Critério 1**, PROCURA E EXPLORA INFORMAÇÕES E OPORTUNIDADES INTERNA E EXTERNAMENTE, 30% demonstra este fator a um nível adequado; 20% pouco demonstram; 11% demonstram a um nível relevante; 2% demonstram a um nível inadequado e 1% não demonstra; 5% não foram avaliados.

Relativamente ao **critério 2**, DÁ O PRIMEIRO PASSO/PASSA À AÇÃO, dos 182 colaboradores-avaliados, 28% demonstra este fator a um nível adequado; 19% pouco demonstram; 13%



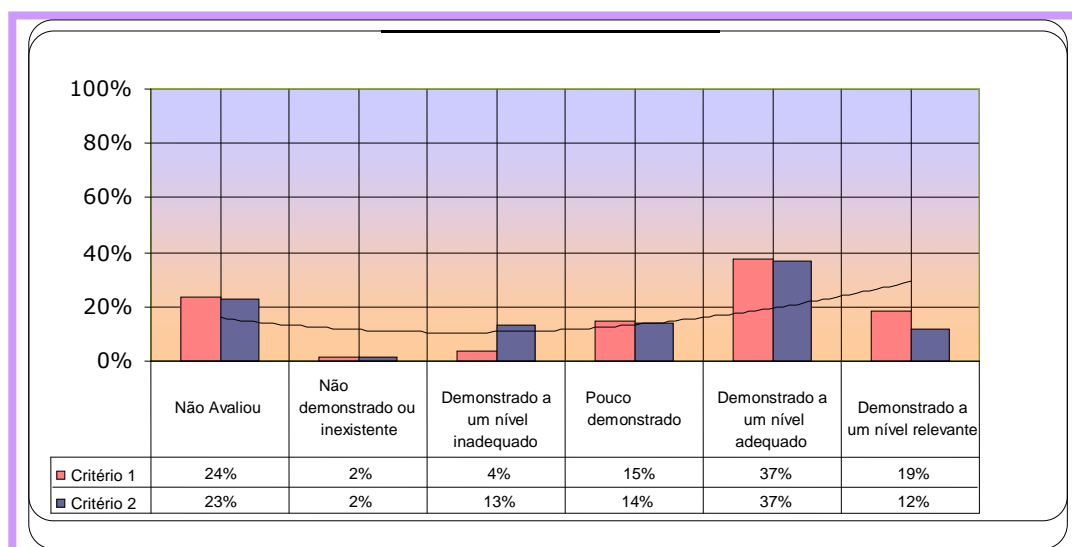


demonstram a um nível relevante; 2% não demonstra e 1% demonstram a um nível inadequado; 5% não foram avaliados.

**Tabela 13 – Fator Espírito Empreendedor**

	0	1	2	3	4	5
	Não avaliou	Fator não demonstrado ou inexistente	Fator demonstrado a um nível inadequado	Fator pouco demonstrado	Fator demonstrado a um nível adequado	Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	43 24%	3 2%	7 4%	27 15%	68 37%	34 19%
<b>Critério 2</b>	41 23%	3 2%	24 13%	26 14%	67 37%	21 12%

**Gráfico 13 - Representação Gráfica do Fator Espírito Empreendedor**



Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 1**, DEMONSTRA INTERESSE E ENTUSIASMO, 37% demonstram a um nível adequado este fator; 19% demonstram a um nível relevante; 15% pouco demonstram; 4% demonstram a um nível inadequado; 2% não demonstram este fator e 24% não foram avaliados.

Em relação ao **critério 2**, ORIENTA PARA DEFINIÇÃO E CONCRETIZAÇÃO DE OBJETIVOS, dos 182 colaboradores-avaliados, 37% demonstram a um nível adequado este fator; 14% pouco

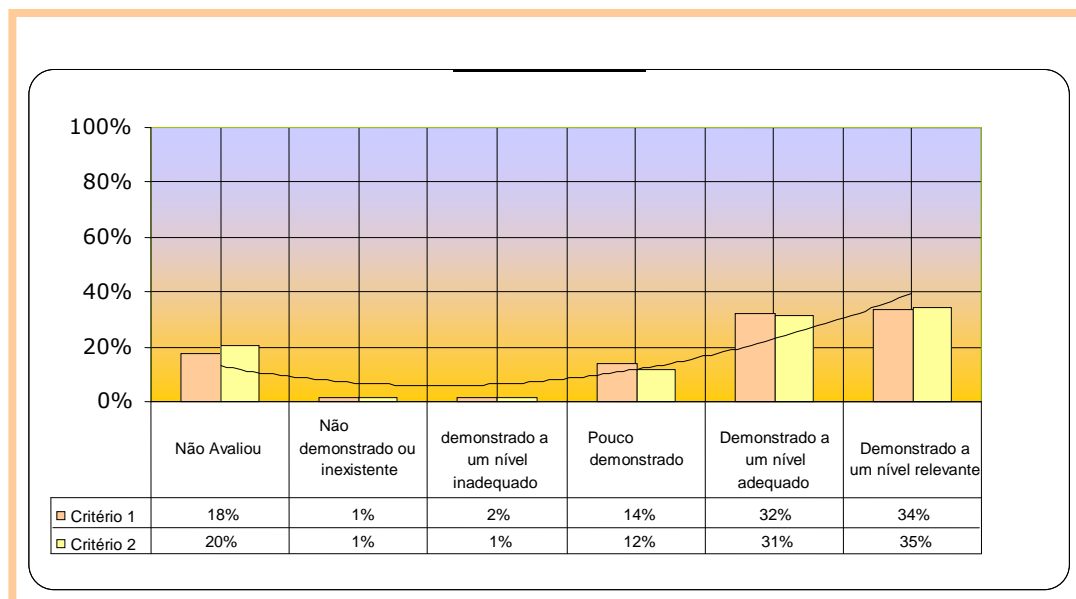


demonstraram; 13% demonstram a um nível inadequado, 12% demonstram a um nível relevante; 2% não demonstram e 23% não foram avaliados.

**Tabela 14 – Fator Motivação**

	0	1	2	3	4	5
	Não avaliou	Fator não demonstrado ou inexistente	Fator demonstrado a um nível inadequado	Fator pouco demonstrado	Fator demonstrado a um nível adequado	Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	32 18%	2 1%	3 2%	25 14%	59 32%	61 34%
<b>Critério 2</b>	37 20%	2 1%	2 1%	21 12%	57 31%	63 35%

**Gráfico 14 - Representação Gráfica do Fator Motivação**



Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 1**, ESTIMULA O AUTO-DESENVOLVIMENTO E O ESPÍRITO DE APRENDER CONTINUAMENTE, 34% demonstram a um nível relevante este fator; 32% demonstram a um nível adequado; 14% pouco demonstram; 2% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram e 18% não foram avaliados.

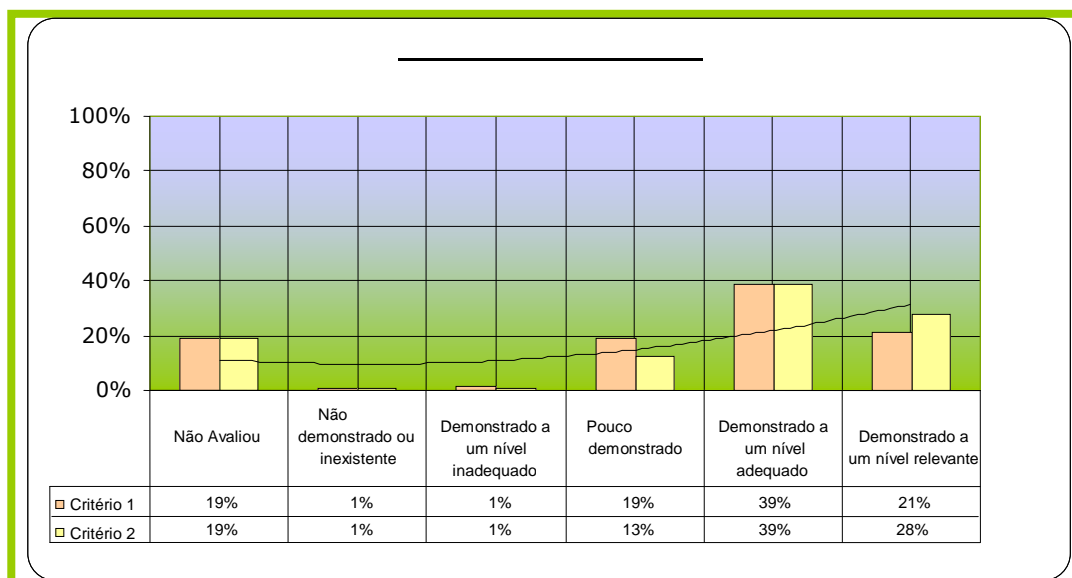


Relativamente ao **critério 2**, DEMONSTRA PERSEVERANÇA, PERSEGUINDO OS OBJETIVOS A QUE SE PROPÓS, dos 182 colaboradores-avaliados, 35% demonstram a um nível relevante este fator; 31% demonstram a um nível adequado; 12% pouco demonstram; 1% demonstram a um nível inadequado e em igual percentagem não demonstram; 20% não foram avaliados.

**Tabela 15 – Fator Tomada de Decisão**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
Critério 1	35 19%	1 1%	2 1%	35 19%	71 39%	38 21%
Critério 2	35 19%	1 1%	1 1%	23 13%	71 39%	51 28%

**Gráfico 15 - Representação Gráfica do Fator Tomada de Decisão**



Relativamente ao **critério 1**, DECIDE COM FACILIDADE E RAPIDEZ, dos 182 colaboradores-avaliados, 39% demonstram este fator a um nível adequado; 21% demonstram a um nível relevante; 19% pouco demonstram, 1% demonstram mas a um nível inadequado; 1% não demonstram tal fator e 19% não foram avaliados.

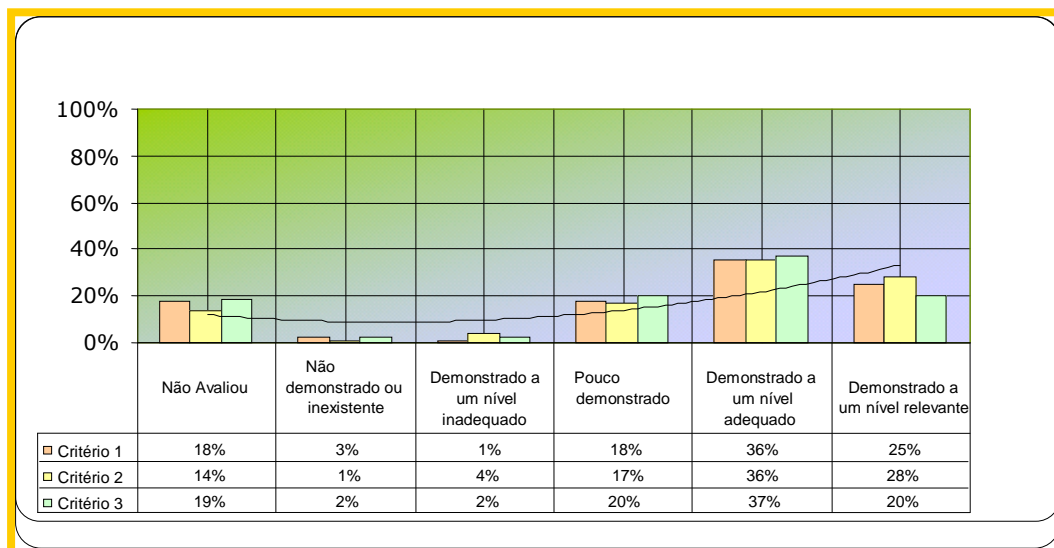
De acordo com o **critério 2**, ACEITA COM AGRADO A RESPONSABILIDADE, dos 182 colaboradores-avaliados, 39% demonstram este fator a um nível adequado; 28% demonstram a um nível

relevante; 13% pouco demonstram, 1% demonstram mas a um nível inadequado; 1% não demonstram tal fator e 19% não foram avaliados.

**Tabela 16 – Fator Espírito Crítico**

	0 Não avaliou	1 Fator não demonstrado ou inexistente	2 Fator demonstrado a um nível inadequado	3 Fator pouco demonstrado	4 Fator demonstrado a um nível adequado	5 Fator demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	33 18%	5 3%	1 1%	33 18%	65 36%	45 25%
<b>Critério 2</b>	25 14%	2 1%	8 4%	31 17%	65 36%	51 28%
<b>Critério 3</b>	34 19%	4 2%	4 2%	36 20%	67 37%	37 20%

**Gráfico 16 - Representação Gráfica do Fator Espírito Crítico**



Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 1**, COMPREENDE O QUE SE PASSA EM REDOR, 36% demonstram a um nível adequado; 25% demonstram a um nível relevante; 18% pouco demonstram; 3% não demonstram este fator; 1% demonstram a um nível inadequado e 18% não foram avaliados.

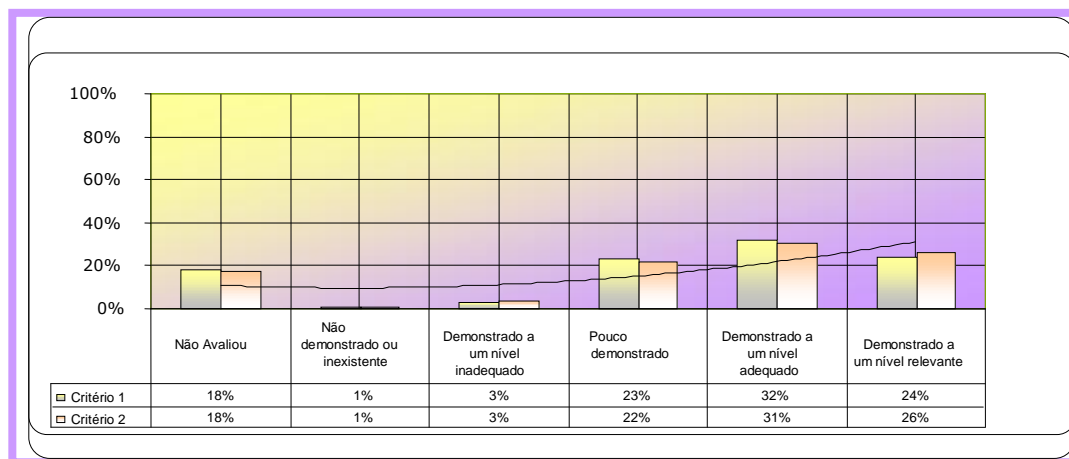
No que concerne ao **critério 2**, DEFINE PRIORIDADES, dos 182 colaboradores-avaliados, 36% demonstram a um nível adequado; 28% demonstram a um nível relevante; 17% pouco demonstram este fator; 4% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram e 14% não foram avaliados.

Em relação ao **critério 3**, DEFINE A INTERLIGAÇÃO ENTRE AS AÇÕES E O PERCURSO MAIS EFICAZ, dos 182 colaboradores-avaliados, 37% demonstram a nível adequado; 20% demonstram a um nível relevante, 20% pouco demonstram; 2% demonstram a um nível inadequado e a mesma percentagem não demonstra este fator, 19% não foram avaliados.

**Tabela 17 – Fator Criatividade**

	0	1	2	3	4	5
	N/avaliou	Demonstrado ou inexistente	Demonstrado a um nível inadequado	Pouco demonstrado	Demonstrado a um nível adequado	Demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	33 18%	1 1%	5 3%	42 23%	58 32%	43 24%
<b>Critério 2</b>	32 18%	1 1%	6 3%	40 22%	56 31%	47 26%

**Gráfico 17 - Representação Gráfica do Fator Criatividade**



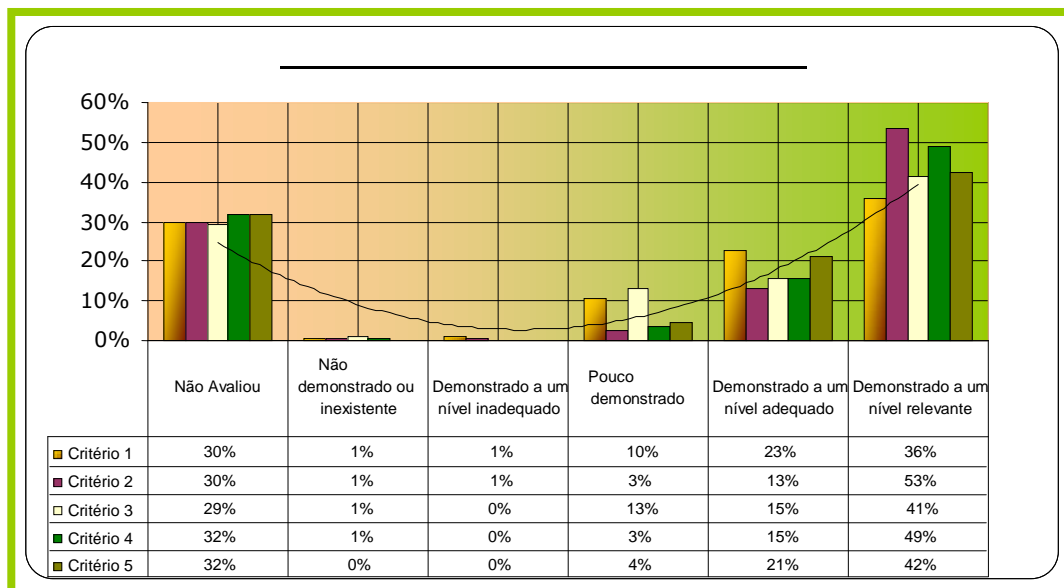
No que se refere ao **critério 1**, TEM IDEIAS PARA ALÉM DAS POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS, dos 182 colaboradores-avaliados, 32% demonstram a um nível adequado; 24% demonstram a um nível relevante; 23% pouco demonstram; 3% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram este fator e 18% não foram avaliados.

Dos 182 colaboradores-avaliados, no **critério 2**, ENCONTRA NOVAS FORMAS DE FAZER, DE APRESENTAR, DE RACIOCINAR, 31% demonstram a um nível adequado; 26% demonstram a um nível relevante; 22% pouco demonstram; 3% demonstram a um nível inadequado; 1% não demonstram este factor e 18% não foram avaliados.

**Tabela 18 – Fator Compromisso**

	0 Não avaliou	1 Não demonstrado/ Inexistente	2 Demonstrado a um nível inadequado	3 Pouco demonstrado	4 Demonstrado a um nível adequado	5 Demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	54 30%	1 1%	2 1%	19 10%	41 23%	65 36%
<b>Critério 2</b>	54 30%	1 1%	1 1%	5 3%	24 13%	97 53%
<b>Critério 3</b>	53 29%	2 1%	0 0%	24 13%	28 15%	75 41%
<b>Critério 4</b>	58 32%	1 1%	0 0%	6 3%	28 15%	89 49%
<b>Critério 5</b>	58 32%	0 0%	0 0%	8 4%	39 21%	77 42%

**Gráfico 18 - Representação Gráfica do Fator Compromisso c/Objetivo Humanitário**



Em relação ao **critério 1**, DEMONSTRA ESPÍRITO DE INTER-AJUDA COM OS COLEGAS DOS OUTROS DEPARTAMENTOS, dos 182 colaboradores-avaliados, 36% demonstram este factor a um nível relevante; 23% demonstram a um nível adequado; 10% pouco demonstram; 1% não demonstram e em igual percentagem demonstram mas a um nível inadequado e 30% não foram avaliados.

No que concerne ao **critério 2**, ACREDITA NO TRABALHO DA INSTITUIÇÃO, dos 182 colaboradores-avaliados, 53% demonstram a um nível relevante; 13% demonstram a um nível adequado; 3% pouco demonstram; 1% não demonstram e em igual percentagem demonstram mas a um nível inadequado e 30% não foram avaliados.

Dos 182 colaboradores-avaliados, no que se refere ao **critério 3**, PARTICIPAÇÃO NO PEDITÓRIO E EM TODOS OS EVENTOS QUE SEJAM SOLICITADOS, 41% demonstram a um nível relevante; 19% demonstram a um nível adequado; 13% pouco demonstram; 1% não demonstram este fator e 29% não foram avaliados.

Relativamente ao **critério 4**, GOSTA DE FAZER PARTE DA EQUIPA AMI, dos 182 colaboradores-avaliados, 49% demonstram a um nível elevado; 19% demonstram a um nível adequado, 3% pouco demonstram, 1% não demonstram tal fator e 32% não foram avaliados.

Relativamente ao **critério 5**, TEM ATITUDES ALTRUISTAS NO SEU DIA-A-DIA DEMONSTRANDO EXERCER A FILOSOFIA DA INSTITUIÇÃO, dos 182 colaboradores-avaliados, 42% demonstram a um

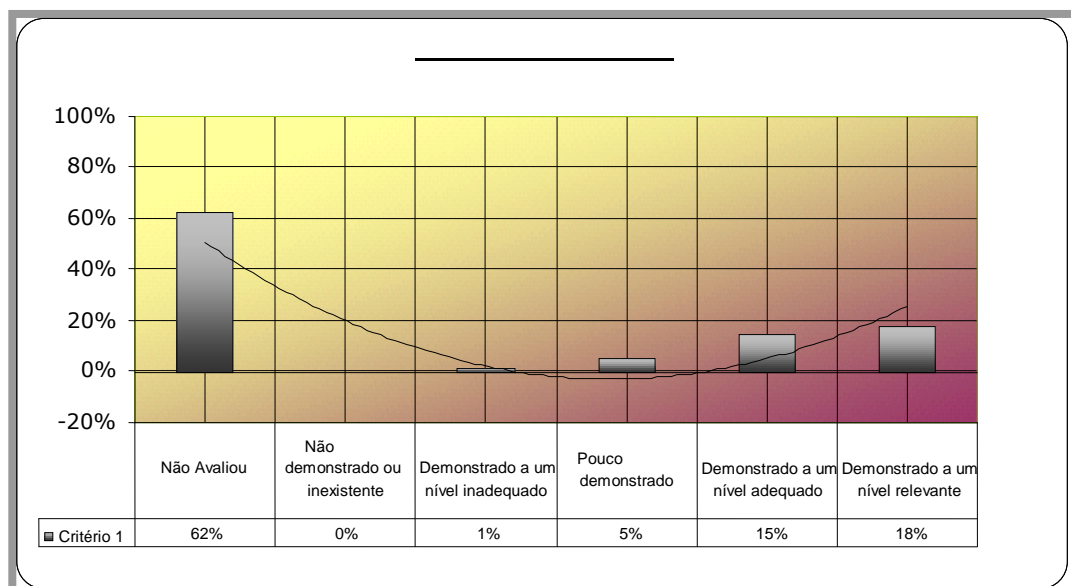
nível relevante, 21% demonstram a um nível adequado; 4% pouco demonstram e 32% não foram avaliados.

**Tabela 19 – Fator Avaliação Geral**

	0	1	2	3	4	5
	Não avaliou	Não demonstrado inexistente	Demonstrado a um nível inadequado	Pouco demonstrado	Demonstrado a um nível adequado	Demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	113 62%	0 0%	1 1%	9 5%	27 15%	32 18%



**Gráfico 19 - Representação Gráfica do Fator Avaliação Geral**

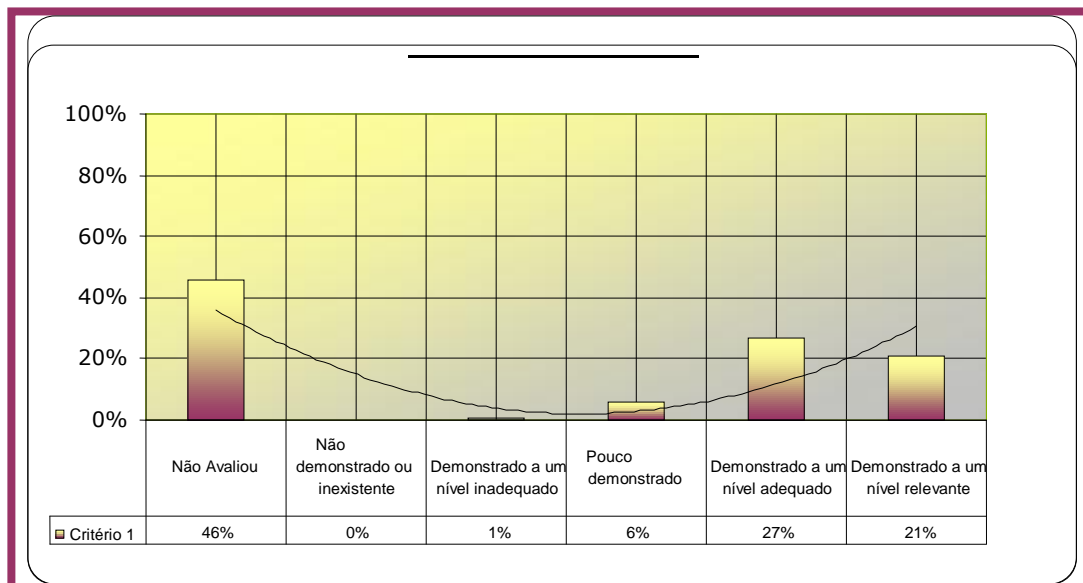


Dos 182 colaboradores, 19% demonstram a um nível adequado a AVALIAÇÃO GERAL; 18% demonstram nível relevante; 5% pouco demonstram e 1% demonstram um nível inadequado e 62% não foram avaliados.

**Tabela 20 – Fator Aumento Sugerido**

	0	1	2	3	4	5
	Não avaliou	Não Demonstrado inexistente	Demonstrado a um nível inadequado	Pouco demonstrado	Demonstrado a um nível adequado	Demonstrado a um nível relevante
<b>Critério 1</b>	83	0	1	11	49	38
	46%	0%	1%	6%	27%	21%

**Gráfico 20 - Representação Gráfica do Fator Aumento Sugerido**



No que se refere ao AUMENTO SUGERIDO, dos 182 colaboradores-avaliados, 27% demonstram face ao aumento sugerido um nível adequado, 21% dos avaliados demonstram um nível relevante; 6% pouco demonstram, 1% demonstram mas a um nível inadequado e 46% não foram avaliados neste fator.

### 3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Da análise efetuada é possível concluir:

Os colaboradores-avaliados realizam uma autocrítica e auto-apreciação do seu trabalho, estabelecem uma comparação entre os resultados desejados e os resultados atingidos, procuram razões dos desvios entre eles e expressam necessidades de formação e perspectivas de evolução futura. Consideram o seu desempenho muito superior na maioria dos fatores por comparação aos resultados da avaliação dos avaliadores.

O plano de melhoria na avaliação de desempenho tornou-se por demais vantajoso, tanto para o colaborador-avaliado como para o colaborador-avaliador, pois permite a participação e o envolvimento dos mesmos nos projetos organizacionais, maior satisfação profissional de ambos e ainda melhoria do desempenho;

Os colaboradores-avaliadores não avaliam um elevado número de critérios e fatores colocando em causa a eficácia da avaliação de desempenho em curso e os prazos de entrega das avaliações não são cumpridos, tal como evidencia os dados do presente relatório, na medida em que de 200 avaliações previstas, só foi possível recolher os dados de 182.

As cotações dos diversos fatores da AD, não estão uniformizadas, sendo possível verificar uma tendência para a inconsistência nos resultados das mesmas.

Com vista a ampliar a aceitação e envolvimento dos diversos intervenientes na avaliação de desempenho em curso, parece ser importante:

- Redefinir a articulação do sistema e do processo previsto e utilizado na AD;
- Agilizar a operacionalização da AD segundo cada grupo de participantes, correlacionando os diversos pontos de vista;
- Distinguir o tipo de participação dos diferentes intervenientes na AD;
- Clarificar o acompanhamento do desempenho dos trabalhadores e o contexto funcional dos mesmos e rever critérios e atribuição de cotações;
- Uniformizar significados dos conceitos e fatores utilizados na AD;
- Analisar a reação aos resultados de acordo com a opinião dos avaliados, avaliadores e órgãos de gestão;
- Determinar a utilização dos resultados da AD em curso;
- Utilizar indicadores da AD no diagnóstico e gestão da formação dos trabalhadores.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Navarro, P. & Díaz, C. (1994). *Análisis de contenido*. In Juan Manuel Delgado & Juan Gutiérrez (Coordenadores), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 177-224). Madrid: Editorial Síntesis;

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações*. Lisboa: Editora RH.

Parreira, A. (1989 a). *Comunicação e motivação nos grupos e reuniões de trabalho*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas;

Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Santos, N. (1996b). *Crescimento económico e desenvolvimento*. *Marketing Industrial*, 4, 40-51;

Santos, N. (1996c). *Cooperação, competição e mudança organizacional*. *Psicoterapia Breve*, V(1), 70-77;

Tajfel, H. (1982). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume I* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981);

Tajfel, H. (1983). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume II* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981);

Tap, P. (1996). *A sociedade pigmalião - integração social e realização da pessoa* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Instituto Piaget. (Original publicado em 1988).

## **ANEXO VIII**

Documentos de Apoio III: Relatório - A Opinião dos Trabalhadores sobre a Avaliação  
de Desempenho na AMI



## **A Opinião dos Trabalhadores sobre a Avaliação de Desempenho na AMI**

Carla Madaleno Batista  
([madaleno.carla@gmail.com](mailto:madaleno.carla@gmail.com))

Assistência Médica Internacional – AMI

Ano de 2013

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
ÍNDICE DE ESQUEMAS.....	7
FICHA TÉCNICA .....	8
1. INTRODUÇÃO .....	9
2. DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	10
3.1. DADOS INFORMATIVOS .....	10
3.2. ANÁLISE FATORIAL .....	11
3. DISCUSSÃO.....	69
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	70
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Categoria Sexo .....	10
Quadro 2 - Função Profissional.....	10
Quadro 3 - Tempo de Serviço.....	11
Quadro 4 - A Eficácia da Avaliação de Desempenho.....	12
Quadro 5 – A AD: Coerência / Incoerência .....	12
Quadro 6 - A AD: Pesado / Ágil.....	12
Quadro 7 - Processo da AD: Reativo/Proativo .....	13
Quadro 8 - Burocrático/Simples .....	13
Quadro 9 - Processo: Inadequado/Adequado .....	14
Quadro 10 - Articulação Sistema/Processo: Procedimentos Não Efetuados/Efetuosos .....	14
Quadro 11 - Operacionalização Ineficaz/Eficaz.....	15
Quadro 12 - Resultados: Discordância / Concordância .....	15
Quadro 13 - Utilização dos Resultados: Utilidade .....	16
Quadro 14 - A sua Participação no processo de apreciação de desempenho é.....	16
Quadro 15 - Iniciativa: Nunca / Frequentemente .....	16
Quadro 16 - Identificação dificuldades na utilização AD Nenhuma/Bastante.....	17
Quadro 17 - Trabalho realizado: Nada Reconhecido/Bastante Reconhecido .....	18
Quadro 18 – Comunicação: Ineficaz/Eficaz .....	18
Quadro 19 – Informação: Insuficiente/Suficiente .....	18
Quadro 20 - Informação Atrasada/Atempada .....	19
Quadro 21 - Informação novos serviços: Nunca/Sempre .....	19
Quadro 22 - Informação Organização: Insuficiente/Suficiente.....	20
Quadro 23 - Modelo Avaliação Nada importante / Muito Importante .....	20
Quadro 24 - Definição Objetivos Nada importante / Muito Importante.....	21
Quadro 25 - Definição Indicadores Desempenho: Nada/Muito Importante .....	21
Quadro 26 - Articulação da AD com a GRH: Nada importante/Muito Importante .....	22
Quadro 27 - Articulação com Gestão RH Nada importante/Muito Importante.....	22
Quadro 28 - Melhoria dos Serviços Nada importante/Muito Importante .....	23
Quadro 29 - Menção Qualitativa Nada importante / Muito Importante .....	23
Quadro 30 - Reconhecimento Nada importante / Muito Importante.....	24
Quadro 31 - Condições de Trabalho – Nada importante/Muito Importante.....	24
Quadro 32 - Diagnóstico Necessidades – Nada importante/Muito Importante.....	25



Quadro 33 - Perspetivas de Desenvolvimento/Progressão Carreira Nada/Muito Importante .....	25
Quadro 34 - Remuneração Nada importante / Muito Importante .....	26
Quadro 35 - Benefícios Sociais – Nada importante/Muito Importante .....	26
Quadro 36 - Adequação às necessidades – Inadequado / Adequado .....	27
Quadro 37 - Contribuição para a melhoria no desempenho .....	27
Quadro 38 - Contributos da AD nas oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira .....	28
Quadro 39 - O ambiente na AD é Concorrente/Cooperativo .....	28
Quadro 40 - A AD é inadequada/adequada .....	29
Quadro 41 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Ineficaz/Eficaz .....	30
Quadro 42 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Coerência/Incoerência ...	31
Quadro 43 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Pesado/Ágil .....	32
Quadro 44 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Reativo/Proativo .....	33
Quadro 45 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Burocrático/Simples .....	34
Quadro 46 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Inadequado/Adequado ...	35
Quadro 47 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Processo Inadequado/Adequado .....	36
Quadro 48 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Articulação Sistema/Processo Procedimentos N/Efetuosos/Efetuosos .....	37
Quadro 49 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Operacionalização Ineficaz/Eficaz .....	38
Quadro 50 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Resultados_Discordância / Concordância .....	39
Quadro 51 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Utiliz. Result - Utilidade ..	40
Quadro 52 - Função Profissional/Função Profissional versus A sua participação no processo de apreciação de desempenho é .....	41
Quadro 53 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus tendo tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras, sugestões .....	42
Quadro 54 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Identificação dificuldades na utilização AD Nenhuma/Bastante .....	43
Quadro 55 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus critérios de apreciação do S/desempenho Nada claros/Muitos claros .....	44
Quadro 56 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Trabalho por si realizado Nada Reconhecido/Bastante Reconhecido .....	45

Quadro 57 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Comunicação .....	46
Quadro 58 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Insuficiente/Suficiente .....	47
Quadro 59 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Atrasada/Atempada .....	48
Quadro 60 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Novos Serviços Nunca/Sempre.....	49
Quadro 61 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Organização Insuficiente/Suficiente .....	50
Quadro 62 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Modelo Avaliação Nada importante/Muito Importante .....	51
Quadro 63 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Definição Objectivos Nada importante/Muito Importante .....	52
Quadro 64 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Definição Indicadores Desemp/Estrateg Nada importante/Muito Importante * .....	53
Quadro 65 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Articulação com as práticas de gestão/apoio à tomada de decisão Nada importante/Muito Importante .....	54
Quadro 66 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Articulação com a Gestão dos RH.....	55
Quadro 67 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Melhoria dos Serviços Nada/Muito Importante .....	56
Quadro 68 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Menção Qualitativa Nada Importante/Muito Importante .....	57
Quadro 69 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Reconhecimento Nada Importante/Muito Importante .....	58
Quadro 70 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Condições de Trabalho ..	59
Quadro 71 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Diagnóstico das Necessidades de Formação Profissional .....	60
Quadro 72 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Perspetivas de Desenvolvimento Progressão Carreira.....	61
Quadro 73 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Remuneração .....	62
Quadro 74 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Benefícios Sociais.....	63
Quadro 75 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus a AD Inadequado/Adequado às necessidades .....	64

Quadro 76 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus a AD sem contributo/com contributo à melhoria do desempenho .....	65
Quadro 77 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Contributos da AD com as oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira_Muito insatisfeito/Muito satisfeito .....	66
Quadro 78 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus No decurso da AD o ambiente é_Concorrente/Cooperativo.....	67
Quadro 79 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus A AD é Nada adequada/Adequada.....	68

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Gráfico 1 - Representação Gráfica da Categoria Sexo .....	10
Gráfico 2 - Representação Gráfica da Categoria Função Profissional.....	11
Gráfico 3 - Representação Gráfica da Categoria Tempo de Serviço.....	11

## **FICHA TÉCNICA**

**Título:** Opinião dos trabalhadores da Assistência Médica Internacional – AMI, sobre as práticas da avaliação de desempenho até à presente data.

**Designação:** Instituição de Utilidade Pública – Fundação de Assistência Médica Internacional

**Sede:**

Rua José do Patrocínio, 49

1959-003 Lisboa

Tel.: 218 362 100 Fax: 218 362 199

E-Mail: [fundacao.ami@ami.org.pt](mailto:fundacao.ami@ami.org.pt)

[www.ami.org.pt](http://www.ami.org.pt)

**Objecto:** Ajuda humanitária

**Atividade da Fundação:**

A Fundação exerceu a sua atividade na prestação de ajuda humanitária quer em território nacional quer no resto do Mundo.

**Desenvolvimento do Estudo:**

1ª Fase – Recolha dos dados

2ª Fase – Tratamento dos dados e análise dos resultados

## 1. INTRODUÇÃO

A AMI é uma Organização Não Governamental (ONG) portuguesa, privada, independente, apolítica e sem fins lucrativos. Desde a sua fundação, a 5 de dezembro de 1984, pelo médico cirurgião urologista Fernando Nobre, a AMI assumiu-se como uma organização humanitária inovadora em Portugal, destinada a intervir rapidamente em situações de crise e emergência e a combater o subdesenvolvimento, a fome, a pobreza, a exclusão social e as sequelas de guerra em qualquer parte do Mundo.

Com o Homem no centro de todas as suas preocupações, a AMI criou dezassete equipamentos Sociais em Portugal e já atuou em dezenas de países de todo o Mundo, para onde enviou ajuda (medicamentos e equipamento médico, alimentos, roupas, viaturas, geradores, etc.) e voluntários.

Acontece que numa fase que se vive uma incerteza económica evidente e global, onde o futuro das organizações parece passar pelo investimento e importância atribuídos à gestão das pessoas, com recurso à criação de soluções estratégicas sustentáveis, a AMI não é exceção, pois precisa também de fomentar um forte interesse e relacionamento com a gestão, de implementar instrumentos de desenvolvimento de orientação estratégica e operacional, tal como a AD, para definir e elencar cadeias de valor adequadas e conduzir a melhorias contínuas de todos os níveis.

Assim, para fazer face aos desafios supramencionados, que se consideram permanentes, impõe-se a necessidade de considerar o trabalhador gestor da sua própria carreira e agente de desenvolvimento organizacional, tornando assim mais evidente e recorrente a análise da avaliação da *performance* e da opinião dos trabalhadores.

No âmbito do exposto, este relatório apresenta o estudo que procurou demonstrar a opinião dos trabalhadores da Assistência Médica Internacional – AMI, sobre as práticas da avaliação de desempenho até à presente data.

Acresce de forma sucinta que os resultados permitem concluir que a avaliação de desempenho (AD) na AMI, é considerada pelos trabalhadores como adequada e eficaz até à presente data. O processo é considerado ágil, contudo, os inquiridos assumem dificuldades com a utilização da AD no que concerne à aplicação dos critérios de cotação da avaliação.

## 2. DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De seguida são apresentados os resultados no âmbito do estudo da opinião dos trabalhadores da AMI, apresentados em dois grupos: a) dados informativos e b) dados fatorialiais.

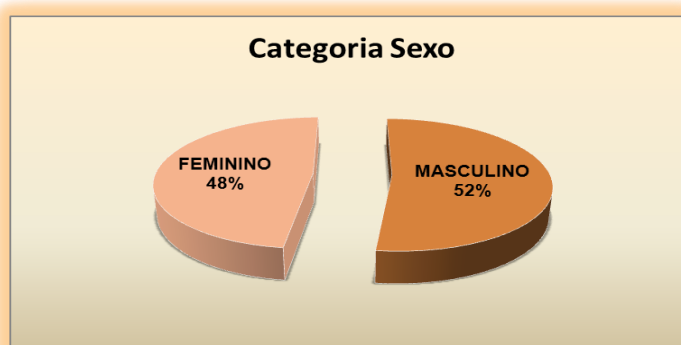
### 3.1. DADOS INFORMATIVOS

**Quadro 1 - Categoria Sexo**

Sexo	Frequência	Percentagem
Masculino	13	52,0
Feminino	12	48,0
Total	25	100,0

No que concerne à distribuição dos participantes pela categoria sexo, dos 25 inquiridos, 48% são do grupo feminino, 52% do grupo masculino.

**Gráfico 1 - Representação Gráfica da Categoria Sexo**

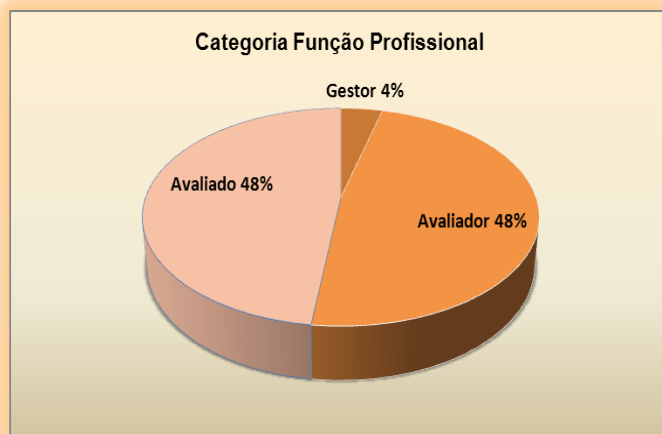


**Quadro 2 - Função Profissional**

Função Profissional	Frequência	Percentagem
Gestor/Administrador	1	4,0
Avaliador	12	48,0
Avaliado	12	48,0
Total	25	100,0

No que concerne à distribuição dos participantes pela categoria função profissional, dos 25 inquiridos, 4% são Gestores, 48% são Avaliadores e 48% Avaliados.

**Gráfico 2 - Representação Gráfica da Categoria Função Profissional**

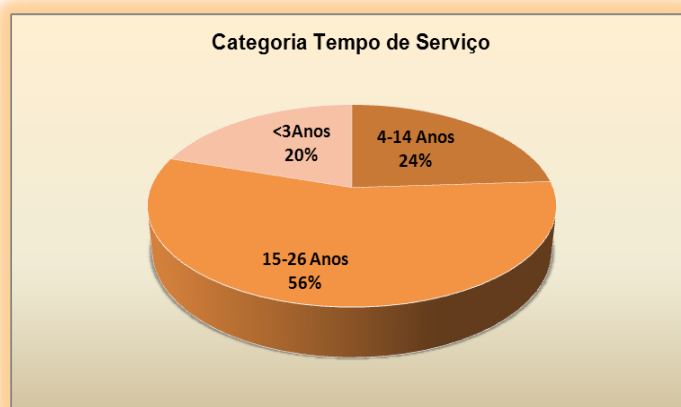


**Quadro 3 - Tempo de Serviço**

Anos	Frequência	Percentagem
<3	6	24,0
4 - 14	14	56,0
15 - 26	5	20,0
Total	25	100,0

Relativamente à categoria Tempo de Serviço, dos 25 inquiridos, 24% exercem funções à menos de 3 anos; 56% exercem funções de 4 a 14 anos e os restantes 20% exercem funções na AMI há pelos pelo menos 5 anos.

**Gráfico 3 - Representação Gráfica da Categoria Tempo de Serviço**





### 3.2. ANÁLISE FATORIAL

#### Fator 1 – A eficácia da AD

**Quadro 4** - A Eficácia da Avaliação de Desempenho

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nem ineficaz / Nem eficaz	4	16,0	16,0	16,0
Valid Parcialmente eficaz	17	68,0	68,0	84,0
Totalmente eficaz	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que se refere ao Fator 1 – **A Eficácia da Avaliação de Desempenho** - dos 25 trabalhadores - inquiridos, 16% respondeu que a AD não é ineficaz nem eficaz; 68% respondeu que a AD é parcialmente eficaz e os restantes 16% dos inquiridos respondeu que a AD é totalmente eficaz.

#### Fator 2 – A coerência da AD

**Quadro 5** – A AD: Coerência / Incoerência

	Frequência	%	% Acumulada
Nem ineficaz / Nem coerente	6	24,0	24,0
Valid Parcialmente coerente	13	52,0	76,0
Totalmente coerente	6	24,0	100,0
Total	25	100,0	

Relativamente ao Fator 2 – **A Coerência da AD** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 24% respondeu que a AD não é coerente nem incoerente; 52% respondeu que a AD é parcialmente coerente e os restantes 24% dos inquiridos respondeu que a AD é totalmente coerente.

#### Fator 3 – Processo da AD: Pesado/Ágil

**Quadro 6** - A AD: Pesado / Ágil

	Frequência	%	% Acumulada
Totalmente pesado	2	8,0	8,0
Valid Parcialmente pesado	2	8,0	16,0
Nem pesado / Nem ágil	9	36,0	52,0

Parcialmente ágil	4	16,0	68,0
Totalmente ágil	8	32,0	100,0
Total	25	100,0	

Quanto ao Fator 3 – **Processo: Pesado/Ágil** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu que a AD é um processo totalmente pesado e com a mesma Percentagemagem de 8% respondeu parcialmente pesado; 36% considera que a AD não é um processo pesado nem ágil; 16% enfatiza a resposta parcialmente ágil e os restantes 32% consideram a AD um processo totalmente ágil.

#### Fator 4 – Processo da AD: Reativo/Proativo

**Quadro 7 - Processo da AD: Reativo/Proativo**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Parcialmente reativo	4	16,0	16,0	16,0
Nem reativo/Nem proativo	8	32,0	32,0	48,0
Valid Parcialmente proativo	9	36,0	36,0	84,0
Totalmente proativo	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Em relação ao Fator 4 – **Processo: Reativo/Proativo** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 16% respondeu parcialmente reativo; 32% considerou que a AD não é um processo reativo nem proativo; 36% parcialmente proativo e os restantes 16% consideraram a AD um processo totalmente proativo.

#### Fator 5 – Processo: Burocrático/Simples

**Quadro 8 - Burocrático/Simples**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Parcialmente burocrático	2	8,0	8,0	8,0
Nem burocrático / Nem simples	8	32,0	32,0	40,0
Valid Parcialmente simples	5	20,0	20,0	60,0
Totalmente simples	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Sobre o Fator 5 – **Processo: Burocrático/Simples** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% considerou a AD um processo parcialmente burocrático; 32% respondeu que a AD não é um processo nem burocrático nem simples; 20% enfatiza a resposta parcialmente simples e 40% consideram a AD um processo totalmente simples.

#### **Fator 6 – Processo – Inadequado/Adequado**

**Quadro 9 - Processo: Inadequado/Adequado**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nem Inadequado / Nem Adequado	10	40,0	40,0	40,0
Valid Parcialmente Adequado	7	28,0	28,0	68,0
Totalmente Adequado	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Face ao Fator 6 – **Processo – Inadequado/Adequado** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 40% respondeu que considera que o processo nas práticas da AD nem é inadequado nem adequado; 28% considera o processo parcialmente adequado e 32% respondeu totalmente adequado.

#### **Fator 7 – Articulação Sistema/Processo**

**Quadro 10 - Articulação Sistema/Processo: Procedimentos Não Efetuados/Efetuosos**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	7	28,0	28,0	28,0
Valid Proc efetuados parcialmente	16	64,0	64,0	92,0
Proc efetuados totalmente	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 7 – **Articulação Sistema/Processo** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 28% respondeu indiferente; 64% considera os procedimentos parcialmente efetuados e 8% respondeu procedimentos efetuados totalmente.

## Fator 8 – Operacionalização Ineficaz/Eficaz

**Quadro 11 - Operacionalização Ineficaz/Eficaz**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nem ineficaz / Nem eficaz	6	24,0	24,0	24,0
Valid Parcialmente eficaz	13	52,0	52,0	76,0
Totalmente eficaz	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 8 – **Operacionalização** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 24% respondeu nem ineficaz/nem eficaz; 52% considera a operacionalização parcialmente eficaz e 24% totalmente eficaz.

## Fator 9 – Resultados – Discordância/Concordância

**Quadro 12 - Resultados: Discordância / Concordância**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nem discorda / Nem Concorda	8	32,0	32,0	32,0
Valid Parcialmente concorda	15	60,0	60,0	92,0
Totalmente concorda	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 9 – **Resultados** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 32% respondeu nem discorda/nem concorda; 60% concorda parcialmente e 8% concorda totalmente.

#### Fator 10 – Utilização dos Resultados: Utilidade

**Quadro 13 - Utilização dos Resultados: Utilidade**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid				
Parcialmente Útil	2	8,0	8,0	8,0
Indiferente	10	40,0	40,0	48,0
Parcialmente útil	11	44,0	44,0	92,0
Totalmente útil	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Relativamente ao Fator 10 – **Utilização dos Resultados: Utilidade** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu parcialmente útil; 40% indiferente; 44% parcialmente útil e 8% consideram totalmente útil.

#### Fator 11 – Participação na AD

**Quadro 14 - A sua Participação no processo de apreciação de desempenho é**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid				
Indiferente	4	16,0	16,0	16,0
Alguma	15	60,0	60,0	76,0
Bastante	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 11 – **Participação na AD** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 16% respondeu indiferente; 60% assumiu alguma participação e 24% bastante participação.

#### Fator 12 – Iniciativa na AD

**Quadro 15 - Iniciativa: Nunca / Frequentemente**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid				
Poucas	6	24,0	24,0	24,0
Indiferente	9	36,0	36,0	60,0
Algumas	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que se refere ao Fator 12 – **Iniciativa** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 24% respondeu poucas; 36% indiferente e 40% considerou que terá tido até ao momento algumas iniciativas.

#### Fator 13 – Identificação de dificuldades na utilização da AD

**Quadro 16** - Identificação dificuldades na utilização AD Nenhuma/Bastante

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Pouca	12	48,0	48,0	48,0
Indiferente	11	44,0	44,0	92,0
Alguma	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 13 – **Identificação de dificuldades na utilização da AD** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 48% respondeu poucas dificuldades; 44% indiferente e 8% identificou sentir alguma dificuldade.

#### Fator 14 – Critérios de apreciação do desempenho

**Quadro 22** - Critérios de apreciação do S/desempenho Nada claros/ Muitos Claros

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Pouco claros	4	16,0	16,0	16,0
Indiferente	9	36,0	36,0	52,0
Claros	8	32,0	32,0	84,0
Muito claros	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que concerne ao Fator 14 – **Critérios de apreciação do desempenho** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 16% respondeu que os critérios de desempenho são pouco claros; 36% considera indiferente; 32% referiu que os referidos critérios são claros e 16% muito claros.

## Fator 15 – Trabalho realizado

**Quadro 17 - Trabalho realizado: Nada Reconhecido/Bastante Reconhecido**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	4	16,0	16,0	16,0
Algum reconhecimento	17	68,0	68,0	84,0
Bastante Reconhecido	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 15 – **Reconhecimento do trabalho realizado** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 16% respondeu indiferente; 68% considera algum reconhecimento no trabalho realizado e 16% considerou o trabalho realizado bastante reconhecido.

## Fator 16 – Comunicação: eficaz/ineficaz

**Quadro 18 – Comunicação: Ineficaz/Eficaz**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid Eficaz	23	92,0	100,0	100,0
Missing 0	2	8,0		
Total	25	100,0		

No que respeita ao Fator 16 – **Comunicação** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% não respondeu e 92% respondeu que a comunicação é eficaz.

## Fator 17 – Informação

**Quadro 19 – Informação: Insuficiente/Suficiente**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nem insuficiente / Nem suficiente	2	8,0	8,0	8,0
Valid Parcialmente suficiente	13	52,0	52,0	60,0
Totalmente suficiente	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Relativamente ao Fator 17 – **Informação** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu que a informação não é insuficiente/nem suficiente; 52% parcialmente suficiente e 40% totalmente suficiente.

#### Fator 18 – Informação: atrasada/atempada

**Quadro 20** - Informação Atrasada/Atempada

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nem atrasada/Nem atempada	4	16,0	16,0	16,0
Valid Parcialmente atempada	14	56,0	56,0	72,0
Totalmente atempada	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 18 – **Informação: atrasada/atempada** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 56% respondeu parcialmente atempada e 28% totalmente atempado.

#### Fator 19 – Informação novos serviços

**Quadro 21** - Informação novos serviços: Nunca/Sempre

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Recebe uma e não recebe outra	6	24,0	24,0	24,0
Valid Algumas vezes	17	68,0	68,0	92,0
Sempre	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 19 – **Informação novos serviços** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 24% respondeu que recebe uma e não recebe outra informação dos novos serviços/produtos; 68% admitiu receber a referida informação algumas vezes e 8% referiu receber sempre informação.



## Fator 20 – Comunicação

**Quadro 22** - Informação Organização: Insuficiente/Suficiente

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid				
Parcialmente insuficiente	2	8,0	8,0	8,0
Parcialmente suficiente	21	84,0	84,0	92,0
Totalmente suficiente	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 20 – **Comunicação** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu que a comunicação é insuficiente; 84% considerou parcialmente suficiente a comunicação e 8% concorda que a informação é totalmente suficiente.

## Fator 21 – Modelo de Avaliação

**Quadro 23** - Modelo Avaliação Nada importante / Muito Importante

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid				
Nada importante	2	8,0	8,0	8,0
parcialmente Indiferente	5	20,0	20,0	28,0
Importante	14	56,0	56,0	84,0
Muito importante	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 24 – **Modelo Avaliação: nada importante/muito importante** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu nada importante; 20% indiferente; 56% importante e 16% muito importante.

## Fator 22 – Definição Objetivos

**Quadro 24 - Definição Objetivos Nada importante / Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	6	24,0	24,0	24,0
Importante	9	36,0	36,0	60,0
Valid Muito importante	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 25 – **Definição de Objetivos** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 24% respondeu que é indiferente; 36% importante e 40% considera a definição de objetivos, muito importante.

## Fator 23 – Definição indicadores de desempenho

**Quadro 25 - Definição Indicadores Desempenho: Nada/Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	3	12,0	12,0	12,0
Importante	18	72,0	72,0	84,0
Valid Muito importante	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 23 – **Definição indicadores desempenho:** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 12% respondeu indiferente; 72% considerou a definição de objetivos, importante e 16% muito importante.

#### Fator 24 – Articulação da AD com a Tomada de Decisão na GRH

**Quadro 26** - Articulação da AD com a GRH: Nada importante/Muito Importante

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	7	28,0	28,0	28,0
Importante	12	48,0	48,0	76,0
Valid Muito importante	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Relativamente ao Fator 24 – **Articulação da AD com a Tomada de Decisão na GRH** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 28% respondeu indiferente; 48% importante e 24% considerou muito importante a articulação da AD com a GRH. Em suma, **72% dos trabalhadores inquiridos considerou importante a articulação da AD com a GRH.**

#### Fator 25 – Articulação da AD com a GRH

**Quadro 27** - Articulação com Gestão RH Nada importante/Muito Importante

	Frequência	%	Valid %	%Acumulada
Indiferente	4	16,0	17,4	17,4
Importante	9	36,0	39,1	56,5
Valid Muito importante	10	40,0	43,5	100,0
Total	23	92,0	100,0	
Missing 0	2	8,0		
Total	25	100,0		

No que respeita ao Fator 25 – **Articulação com a GRH** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 16% respondeu indiferente; 36% considerou a articulação com a gestão RH importante e 40% respondeu muito importante.

## Fator 26 – Melhoria dos Serviços

**Quadro 28 - Melhoria dos Serviços Nada importante/Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	6	24,0	24,0	24,0
Importante	13	52,0	52,0	76,0
Valid Muito importante	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que se refere ao Fator 26 – **Melhoria dos serviços** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 24% considerou indiferente a AD para a melhoria dos serviços; 52% respondeu importante e 24% muito importante.

## Fator 27 – Menção qualitativa

**Quadro 29 - Menção Qualitativa Nada importante / Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	2	8,0	8,0	8,0
Importante	17	68,0	68,0	76,0
Valid Muito importante	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Relativamente ao Fator 27 – **Menção Qualitativa** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu indiferente; 68% importante e 24% considerou muito importante.

## Fator 28 – Reconhecimento

**Quadro 30 - Reconhecimento Nada importante / Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	2	8,0	8,0	8,0
Importante	15	60,0	60,0	68,0
Valid Muito importante	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Face ao Fator 28 – **Reconhecimento** - dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu indiferente; 92% considerou importante e 32% muito importante.

## Fator 29 – Condições de Trabalho

**Quadro 31 - Condições de Trabalho – Nada importante/Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nada importante	2	8,0	8,0	8,0
parcialmente				
Indiferente	4	16,0	16,0	24,0
Valid Importante	13	52,0	52,0	76,0
Muito importante	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 29 – **Condições de Trabalho** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu nada importante; 16% indiferente; 52% importante e 24% muito importante.

### Fator 30 – Diagnóstico Necessidades

**Quadro 32 - Diagnóstico Necessidades – Nada importante/Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	5	20,0	20,0	20,0
Valid Importante	14	56,0	56,0	76,0
Muito importante	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Relativamente ao Fator 30 – **Diagnóstico das Necessidades** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 20% respondeu indiferente; 56% concorda importante e 24% muito importante.

### Fator 31 – Perspetivas de Desenvolvimento/Progressão Carreira

**Quadro 33 - Perspetivas de Desenvolvimento/Progressão Carreira Nada/Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	13	52,0	52,0	52,0
Valid Importante	6	24,0	24,0	76,0
Muito importante	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que concerne ao Fator 31 – Perspetivas de Desenvolvimento/Progressão Carreira – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 52% respondeu indiferente; 24% importante e 24% muito importante.

## Fator 32 – Remuneração

**Quadro 34 - Remuneração Nada importante / Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nada importante	2	8,0	8,0	8,0
Valid Indiferente	8	32,0	32,0	40,0
Importante	8	32,0	32,0	72,0
Muito importante	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 32 – **Remuneração** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 32% respondeu nem discorda/nem concorda; 60% concorda parcialmente e 8% concorda totalmente.

## Fator 33 – Benefícios Sociais

**Quadro 35 - Benefícios Sociais – Nada importante/Muito Importante**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Indiferente	13	52,0	52,0	52,0
Valid Importante	8	32,0	32,0	84,0
Muito importante	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que se refere ao Fator 33 – **Benefícios Sociais** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 52% respondeu indiferente; 32% importante e 16% muito importante.

#### Fator 34 – Adequação às Necessidades

**Quadro 36** - Adequação às necessidades – Inadequado / Adequado

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid				
Parcialmente inadequado	2	8,0	8,0	8,0
Indiferente	12	48,0	48,0	56,0
Parcialmente Adequado	9	36,0	36,0	92,0
Totalmente Adequado	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No âmbito do Fator 34 – **Adequação às Necessidades** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu parcialmente inadequado; 48% indiferente; 36% parcialmente adequado e 8% totalmente adequado.

#### Fator 35 – Contribuição para a melhoria no desempenho

**Quadro 37** - Contribuição para a melhoria no desempenho

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Valid				
Parcialmente inadequadas	2	8,0	8,0	8,0
Indiferente	12	48,0	48,0	56,0
Parcialmente Adequadas	8	32,0	32,0	88,0
Totalmente Adequadas	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Face ao Fator 35 – **Contribuição Melhoria no Desempenho** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu parcialmente inadequadas; 48% indiferente; 32% parcialmente adequadas e 12% totalmente adequadas.



### Fator 36 – Contributos da AD nas oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira

**Quadro 38** - Contributos da AD nas oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Insatisfeito	2	8,0	8,0	8,0
Medianamente satisfeito	10	40,0	40,0	48,0
Satisfeito	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 36 – **Contributos da AD** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 8% respondeu insatisfeito; 40% medianamente satisfeito e 52% satisfeito com os contributos da AD.

### Fator 37 – O ambiente na AD

**Quadro 39** - O ambiente na AD é Concorrente/Cooperativo

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Nem concorrente /Nem cooperativo	6	24,0	24,0	24,0
Cooperativo	6	24,0	24,0	48,0
Muito Cooperativo	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Relativamente ao Fator 37 – **O ambiente na AD** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 24% respondeu nem concorrente/nem cooperativo; 24% cooperativo e 52% considerou o ambiente da AD muito cooperativo.

## Fator 38 – A AD

**Quadro 40 - A AD é inadequada/adequada**

	Frequência	%	Valid %	% Acumulada
Razoavelmente adequada	8	32,0	32,0	32,0
Valid Adequada	13	52,0	52,0	84,0
Bastante adequada	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

No que respeita ao Fator 38 – **A AD é** – dos 25 trabalhadores - inquiridos, 32% respondeu a AD é razoavelmente adequada; 52% adequada e 16% bastante adequado.

**Como considera a Avaliação de Desempenho até à presente data?**  
**Quadro 41 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Ineficaz/Eficaz**

		Nem Ineficaz / Nem Eficaz	Parcialmente Eficaz	Totalmente Eficaz
Tempo de Serviço em Anos				
<3	N Avaliador	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	N Avaliado	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	Total	N Função Profissional	2	4
	%	33,3%	66,7%	
4 – 14	N Avaliado	1	5	1
	%	14,3%	71,4%	14,3%
	N Avaliador	1	5	1
	%	14,3%	71,4%	14,3%
	Total	N Função Profissional	2	10
	%	14,3%	71,4%	14,3%
15 - 26	N Gestor		1	0
	%		100,0%	,0%
	N Avaliador		1	1
	%		50,0%	50,0%
	N Avaliado		1	1
	%		50,0%	50,0%
Total	Total	N Função Profissional	3	2
	%		60,0%	40,0%
	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliado	2	8	2
	%	16,7%	66,7%	16,7%
Total	N Avaliado	2	8	2
	%	16,7%	66,7%	16,7%
	Total	N Função Profissional	4	17
	%	16,0%	68,0%	16,0%

**Como considera a Avaliação de Desempenho até à presente data?**  
**Quadro 42 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Coerência/Incoerência**

		Nem ineficaz /			
		Nem coerente	Parcialmente coerente	Totalmente coerente	
Tempo de Serviço					
< 3	N Avaliador	2	1		
	%	66,7%	33,3%		
	N Avaliado	2	1		
	%	66,7%	33,3%		
	Total	N Função Profissional	4	2	
	%	66,7%	33,3%		
4 – 14	N Avaliador		4	3	
	%		57,1%	42,9%	
	N Avaliado		4	3	
	%		57,1%	42,9%	
	Total	N Função Profissional	8	6	
	%		57,1%	42,9%	
15 – 26	N Gestor	0	1		
	%	,0%	100,0%		
	N Avaliador	1	1		
	%	50,0%	50,0%		
	N Avaliado	1	1		
	%	50,0%	50,0%		
	Total	N Função Profissional	2	3	
	%	40,0%	60,0%		
Total	N Gestor	0	1	0	
	%	,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	3	6	3	
	%	25,0%	50,0%	25,0%	
	N Avaliado	3	6	3	
	%	25,0%	50,0%	25,0%	
	Total	N Função Profissional	6	13	6
	%	24,0%	52,0%	24,0%	

**Como considera a Avaliação de Desempenho até à presente data?**  
**Quadro 43 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Pesado/Ágil**

		Nem				
		Totalmente Pesado	Parcialmente Pesado	Pesado/ Nem Ágil	Parcialmente Ágil	Totalmente Ágil
Tempo de Serviço						
< 3	N Avaliador		1	2		
	%		33,3%	66,7%		
	N Avaliado		1	2		
	%		33,3%	66,7%		
	Total		2	4		
	%		33,3%	66,7%		
4 - 14	N Avaliador			1	2	4
	%			14,3%	28,6%	57,1%
	N Avaliado			1	2	4
	%			14,3%	28,6%	57,1%
	Total			2	4	8
	%			14,3%	28,6%	57,1%
15 - 26	N Gestor	0		1		
	%	,0%		100,0%		
	N Avaliado	1		1		
	%	50,0%		50,0%		
	N Avaliado	1		1		
	%	50,0%		50,0%		
Total	N Função Profissional	2		3		
	%	40,0%		60,0%		
	N Gestor	0	0	1	0	0
	%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%
	N Avaliador	1	1	4	2	4
	%	8,3%	8,3%	33,3%	16,7%	33,3%
Total	N Avaliado	1	1	4	2	4
	%	8,3%	8,3%	33,3%	16,7%	33,3%
	N Função Profissional	2	2	9	4	8
	%	8,0%	8,0%	36,0%	16,0%	32,0%

**Como considera a Avaliação de Desempenho até à presente data?**  
**Quadro 44 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Reativo/Proativo**

		Nem reativo /			
		Parcialmente reativo	Nem proativo	Parcialmente proativo	Totalmente proativo
Tempo de Serviço					
< 3	N Avaliador	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	N Avaliado	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	Total	N Função Profissional	2	2	2
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
4 – 14	N Avaliador	1	2	3	1
	%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
	N Avaliado	1	2	3	1
	%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
	Total	N Função Profissional	2	4	6
	%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
15 - 26	N Gestor		0	1	0
	%		,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador		1	0	1
	%		50,0%	,0%	50,0%
	N Avaliado		1	0	1
	%		20,0%	,0%	20,0%
	Total	N Função Profissional	2	1	2
	%		40,0%	20,0%	40,0%
	% Gestor	,0%	,0%	100,0%	,0%
	%	,0%	,0%	4,0%	,0%
	N Avaliador	2	4	4	2
	%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%
	N Avaliado	2	4	4	2
	%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%
	Total	N Função Profissional	4	8	9
	%	16,0%	32,0%	36,0%	16,0%

**Como considera a Avaliação de Desempenho até á presente data?**  
**Quadro 45 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Burocrático/Simples**

		Nem			
		Parcialmente Burocrático	Burocrático / Nem simples	Parcialmente Simples	Totalmente Simples
Tempo de Serviço					
< 3	N Avaliador		2	1	
	%		33,3%	16,7%	
	N Avaliado		2	1	
	%		33,3%	16,7%	
	Total		4	2	
	%		66,7%	33,3%	
4 - 14	N Avaliador		2	1	4
	%		14,3%	7,1%	28,6%
	N Avaliado		2	1	4
	%		14,3%	7,1%	28,6%
	Total		4	2	8
	%		28,6%	14,3%	57,1%
15 - 26	N Gestor	0		1	0
	%	,0%		100,0%	,0%
	N Avaliador	1		0	1
	%	50,0%		,0%	50,0%
	N Avaliado	1		0	1
	%	50,0%		,0%	50,0%
Total	N Função Profissional	2		1	2
	%	40,0%		20,0%	40,0%
Total	N Gestor	0	0	1	0
	%	,0%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	4	2	5
	%	8,3%	33,3%	16,7%	41,7%
	N Avaliado	1	4	2	5
	%	8,3%	33,3%	16,7%	41,7%
Total	N Função Profissional	2	8	5	10
	%	8,0%	32,0%	20,0%	40,0%

Tendo em conta a sua experiência na AD, qual a sua apreciação relativamente a:

**Quadro 46 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Inadequado/Adequado**

		N Inadequado / N Adequado	Parcialmente Adequado	Totalmente Adequado
Tempo de Serviço				
< 3 Anos	N Avaliador	2	1	
	%	66,7%	33,3%	
	N Avaliado	2	1	
	%	66,7%	33,3%	
	Total	N Função Profissional	4	2
	%		66,7%	33,3%
4 - 14	N Avaliador	3	3	1
	%	42,9%	42,9%	14,3%
	N Avaliado	3	3	1
	%	42,9%	42,9%	14,3%
	Total	N Função Profissional	6	6
	%		42,9%	42,9%
15 - 26	N Gestor		1	
	%		100,0%	
	N Avaliador		2	
	%		100,0%	
	N Avaliado		2	
	%		100,0%	
Total	Total	N Função Profissional	5	
	%		100,0%	
	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	5	6	1
	%	41,7%	50,0%	8,3%
Total	N Avaliado	5	6	1
	%	41,7%	50,0%	8,3%
	Total	N Função Profissional	10	13
	%		40,0%	52,0%
				8,0%



Tendo em conta a sua experiência na AD, qual a sua apreciação relativamente a:

**Quadro 47 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Processo Inadequado/Adequado**

		N Inadequado / N Adequado	Parcialmente Adequado	Totalmente Adequado
Tempo de Serviço  < 3 Anos	N Avaliador	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	N Avaliado	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	Total	N Função Profissional	2	4
	%	33,3%	66,7%	
4 - 14	N Avaliador	3	1	3
	%	42,9%	14,3%	42,9%
	N Avaliado	3	1	3
	%	42,9%	14,3%	42,9%
	Total	N Função Profissional	6	2
	%	42,9%	14,3%	42,9%
15 - 26	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
	N Avaliado	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
	Total	N Função Profissional	2	1
	%	40,0%	20,0%	40,0%
	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
Total	N Avaliador	5	3	4
	%	41,7%	25,0%	33,3%
	N Avaliado	5	3	4
	%	41,7%	25,0%	33,3%
	Total	N Função Profissional	10	7
	%	40,0%	28,0%	32,0%

**Tendo em conta a sua experiência na AD, qual a sua apreciação relativamente a:**  
**Quadro 48 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Articulação Sistema/Processo**

**Procedimentos N/Efetuosos/Efetuosos**

			Procedimentos efectuados parcialmente	Procedimentos efectuados totalmente
Tempo de Serviço		Indiferente		
< 3	N Gestor	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	N Avaliador	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	Total	N Função Profissional	2	4
	%	33,3%	66,7%	
4 - 14	N Avaliador	1	5	1
	%	14,3%	71,4%	14,3%
	N Avaliado	1	5	1
	%	14,3%	71,4%	14,3%
	Total	N Função Profissional	2	10
	%	14,3%	71,4%	14,3%
15 - 26	N Gestor	1	0	
	%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	1	1	
	%	50,0%	50,0%	
	N Avaliado	1	1	
	%	50,0%	50,0%	
Total	Total	N Função Profissional	3	2
	%	60,0%	40,0%	
	N Gestor	1	0	0
	%	100,0%	,0%	,0%
	N Avaliador	3	8	1
	%	25,0%	66,7%	8,3%
Total	Avaliado N Avaliado	3	8	1
	%	25,0%	66,7%	8,3%
	Total	N Função Profissional	7	16
	%	28,0%	64,0%	8,0%

Tendo em conta a sua experiência na AD, qual a sua apreciação relativamente a:

**Quadro 49 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Operacionalização Ineficaz/Eficaz**

		Nem ineficaz /	Parcialmente	Totalmente	
Tempo de Serviço		Nem eficaz	eficaz	eficaz	
< 3	N Avaliador	1	2		
	%	33,3%	66,7%		
	N Avaliado	1	2		
	%	33,3%	66,7%		
	Total	N Função Profissional	2	4	
	%	33,3%	66,7%		
4 - 14	N Avaliador	1	4	2	
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
	N Avaliado	1	4	2	
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
	Total	N Função Profissional	2	8	4
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
15 - 26	N Gestor	0	1	0	
	%	,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	1	0	1	
	%	50,0%	,0%	50,0%	
	N Avaliado	1	0	1	
	%	50,0%	,0%	50,0%	
	Total	N Função Profissional	2	1	2
	%	40,0%	20,0%	40,0%	
	Total	N Gestor	0	1	0
		%	,0%	100,0%	,0%
N Avaliador		3	6	3	
%		25,0%	50,0%	25,0%	
N Avaliado		3	6	3	
%		25,0%	50,0%	25,0%	
Total	N Função Profissional	6	13	6	
	%	24,0%	52,0%	24,0%	

**Tendo em conta a sua experiência na AD, qual a sua apreciação relativamente :**  
**Quadro 50 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Resultados\_Discordância / Concordância**

		Nem discorda			
		/ Nem	Parcialmente	Totalmente	
Tempo de Serviço		Concorda	concorda	concorda	
< 3	N Avaliador	1	2		
	%	33,3%	66,7%		
	N Avaliado	1	2		
	%	33,3%	66,7%		
	Total	N Função Profissional	2	4	
	%	33,3%	66,7%		
4 - 14	N Avaliador	2	5		
	%	28,6%	71,4%		
	N Avaliado	2	5		
	%	28,6%	71,4%		
	Total	N Função Profissional	4	10	
	%	28,6%	71,4%		
15 - 26	N Gestor	0	1	0	
	%	,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	1	0	1	
	%	50,0%	,0%	50,0%	
	N Avaliado	1	0	1	
	%	50,0%	,0%	50,0%	
	Total	N Função Profissional	2	1	2
	%	40,0%	20,0%	40,0%	
	Total	N Gestor	0	1	0
		%	,0%	100,0%	,0%
N Avaliador		4	7	1	
%		33,3%	58,3%	8,3%	
N Avaliado		4	7	1	
%		33,3%	58,3%	8,3%	
Total	N Função Profissional	8	15	2	
%	32,0%	60,0%	8,0%		

Tendo em conta a sua experiência na AD, qual a sua apreciação relativamente  
a:

**Quadro 51 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Utiliz. Result - Utilidade**

		Utilização dos Resultados - Utilidade			
		Parcialmente inútil	Indiferente	Parcialmente útil	Totalmente útil
Tempo de Serviço < 3	N Avaliador		1	2	
	%		33,3%	66,7%	
	N Avaliado		1	2	
	%		33,3%	66,7%	
	Total		2	4	
	%		33,3%	66,7%	
4 - 14	N Avaliador	1	3	3	
	%	14,3%	42,9%	42,9%	
	N Avaliado	1	3	3	
	%	14,3%	42,9%	42,9%	
	Total	2	6	6	
	%	14,3%	42,9%	42,9%	
15 - 26	N Gestor		0	1	0
	%		,0%	100,0%	,0%
	Avaliador		1	0	1
	%		50,0%	,0%	50,0%
	N Avaliado		1	0	1
	%		50,0%	,0%	50,0%
	Total		2	1	2
	%		40,0%	20,0%	40,0%
Total	N Gestor	0	0	1	0
	%	,0%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	5	5	1
	%	8,3%	41,7%	41,7%	8,3%
	N Avaliado	1	5	5	1
	%	8,3%	41,7%	41,7%	8,3%
	Total	2	10	11	2
	%	8,0%	40,0%	44,0%	8,0%

## Como avalia a sua própria intervenção no PROCESSO Da AD, relativamente a?

**Quadro 52 - Função Profissional/Função Profissional versus A sua participação no processo de apreciação de desempenho é**

Tempo de Serviço		Indeferente      Alguma      Bastante		
< 3	N Avaliador	1	1	1
	%	33,3%	33,3%	33,3%
	N Avaliado	1	1	1
	%	33,3%	33,3%	33,3%
	Total	N Função Profissional	2	2
	%	33,3%	33,3%	33,3%
4 – 14	N Avaliador	1	5	1
	%	14,3%	71,4%	14,3%
	N Avaliado	1	5	1
	%	14,3%	71,4%	14,3%
	Total	N Função Profissional	2	10
	%	14,3%	71,4%	14,3%
15 – 26	N Gestor		1	0
	%		100,0%	,0%
	N Avaliador		1	1
	%		50,0%	50,0%
	N Avaliado		1	1
	%		50,0%	50,0%
	Total	N Função Profissional	3	2
	%		60,0%	40,0%
Total	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	2	7	3
	%	16,7%	58,3%	25,0%
	N Avaliado	2	7	3
	%	16,7%	58,3%	25,0%
	Total	N Função Profissional	4	15
	%	16,0%	60,0%	24,0%

## Como avalia a sua própria intervenção no PROCESSO da AD, relativamente a?

**Quadro 53 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus tendo tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras, sugestões**

Tempo de Serviço		Poucas Indiferente Algumas		
< 3	N Avaliador		1	2
	%		33,3%	66,7%
	N Avaliado		1	2
	%		33,3%	66,7%
	Total	N Função Profissional	2	4
	%		33,3%	66,7%
4 - 14	N Avaliador	2	3	2
	%	28,6%	42,9%	28,6%
	N Avaliado	2	3	2
	%	28,6%	42,9%	28,6%
	Total	N Função Profissional	4	6
	%	28,6%	42,9%	28,6%
15 - 26	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
	N Avaliado	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
	Total	N Função Profissional	2	1
	%	40,0%	20,0%	40,0%
	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
Total	N Avaliador	3	4	5
	%	25,0%	33,3%	41,7%
	N Avaliado	3	4	5
	%	25,0%	33,3%	41,7%
	Total	N Função Profissional	6	9
	%	24,0%	36,0%	40,0%

## Como avalia a sua própria intervenção no PROCESSO da AD, relativamente a?

**Quadro 54** - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Identificação dificuldades na utilização AD Nenhuma/Bastante

Tempo de Serviço					
		Pouca	Indeferente	Alguma	
< 3	N Avaliador	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	N Avaliado	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	Total	N Função Profissional	2	2	2
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
4 - 14	N Avaliador	4	3		
	%	57,1%	42,9%		
	N Avaliado	4	3		
	%	57,1%	42,9%		
	Total	N Função Profissional	8	6	
	%	57,1%	42,9%		
15 - 26	N Gestor	0	1		
	%	,0%	100,0%		
	N Avaliador	1	1		
	%	50,0%	50,0%		
	N Avaliado	1	1		
	%	50,0%	50,0%		
	Total	N Função Profissional	2	3	
	%	40,0%	60,0%		
	Total	N Gestor	0	1	0
		%	,0%	100,0%	,0%
N Avaliador		6	5	1	
%		50,0%	41,7%	8,3%	
N Avaliado		6	5	1	
%		50,0%	41,7%	8,3%	
Total		N Função Profissional	12	11	2
%		48,0%	44,0%	8,0%	



## Como avalia a sua própria intervenção no PROCESSO da AD, relativamente a?

**Quadro 55 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus critérios de apreciação do S/desempenho**  
Nada claros/Muitos claros

		Pouco claros	Indiferente	Claros	Muito claros	
< 3	N Avaliador			3		
	%		100,0%			
	N Avaliado			3		
	%		100,0%			
	Total	N Função Profissional		6		
	%		100,0%			
4 - 14	N Avaliador	1	1	4	1	
	%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	
	N Avaliado	1	1	4	1	
	%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	
	Total	N Função Profissional	2	2	8	2
	%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	
15 - 26	N Gestor	0	1		0	
	%	,0%	100,0%		,0%	
	N Avaliador	1	0		1	
	%	50,0%	,0%		50,0%	
	N Avaliado	1	0		1	
	%	50,0%	,0%		50,0%	
Total	N Função Profissional	2	1		2	
	%	40,0%	20,0%		40,0%	
Total	N Gestor	0	1	0	0	
	%	,0%	100,0%	,0%	,0%	
	N Avaliador	2	4	4	2	
	%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	
	N Avaliado	2	4	4	2	
	%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	
Total	N Função Profissional	4	9	8	4	
	%	16,0%	36,0%	32,0%	16,0%	

## Como avalia a sua própria intervenção no PROCESSO da AD, relativamente a?

**Quadro 56 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Trabalho por si realizado Nada Reconhecido/Bastante Reconhecido**

Tempo de Serviço		Indiferente			Algum reconhecimento	Bastante Reconhecido
< 3	N Avaliador				3	
	%				100,0%	
	N Avaliado				3	
	%				100,0%	
	Total				6	
	%				100,0%	
4 - 14	N Avaliador	1	5	1		
	%	14,3%	71,4%	14,3%		
	N Avaliado	1	5	1		
	%	14,3%	71,4%	14,3%		
	Total	2	10	2		
	%	14,3%	71,4%	14,3%		
15 - 26	N Gestor/	0	1	0		
	%	,0%	100,0%	,0%		
	N Avaliador	1	0	1		
	%	50,0%	,0%	50,0%		
	N Avaliado	1	0	1		
	%	50,0%	,0%	50,0%		
Total	N Função Profissional	2	1	2		
	%	40,0%	20,0%	40,0%		
	N Gestor	0	1	0		
	%	,0%	100,0%	,0%		
	N Avaliador	2	8	2		
	%	16,7%	66,7%	16,7%		
Total	N Avaliado	2	8	2		
	%	16,7%	66,7%	16,7%		
	Total	4	17	4		
	%	16,0%	68,0%	16,0%		

Considera que a **COMUNICAÇÃO** no decurso da **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**,  
é:

**Quadro 57 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Comunicação**

Tempo de Serviço		Eficaz
< 3	N Avaliador	3
	%	100,0%
	N Avaliado	3
	%	100,0%
	Total	N Função Profissional
	%	100,0%
4 - 14	N Avaliador	7
	%	100,0%
	N Avaliado	7
	%	100,0%
	Total	N Função Profissional
	%	100,0%
15 - 26	N Gestor	1
	%	100,0%
	N Avaliador	1
	%	100,0%
	N Avaliado	1
	%	100,0%
Total	Total	N Função Profissional
	%	100,0%
	N Gestor	1
	%	100,0%
	N Avaliador	11
	%	100,0%
	N Avaliado	11
	%	100,0%
	Total	N Função Profissional
	%	100,0%

## Porque:

**Quadro 58 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Insuficiente/Suficiente**

Tempo de Serviço		Nem		
		insuficiente / Nem suficiente	Parcialmente suficiente	Totalmente suficiente
< 3	N Avaliador		3	
	%		100,0%	
	N Avaliado		3	
	%		100,0%	
	Total	N Função Profissional	6	
	%		100,0%	
4 - 14	N Avaliador		3	4
	%		42,9%	57,1%
	N Avaliado		3	4
	%		42,9%	57,1%
	Total	N Função Profissional	6	8
	%		42,9%	57,1%
15 - 26	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
	N Avaliado	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
	Total	N Função Profissional	2	2
	%	40,0%	20,0%	40,0%
Total	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	6	5
	%	8,3%	50,0%	41,7%
	N Avaliado	1	6	5
	%	8,3%	50,0%	41,7%
	Total	N Função Profissional	2	13
	%	8,0%	52,0%	40,0%

**Quadro 59 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Atrasada/Atempada**

		Nem atrasada			
		/ Nem atempada	Parcialmente atempada	Totalmente atempada	
Tempo de Serviço					
< 3	N Avaliador		3		
	%		100,0%		
	N Avaliado		3		
	%		100,0%		
	Total	N Função Profissional	6		
	%		100,0%		
4 - 14	N Avaliador	1	4	2	
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
	N Avaliado	1	4	2	
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
	Total	N Função Profissional	2	8	4
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
15 - 26	N Gestor	0		1	
	%	,0%		100,0%	
	N Avaliador	1		1	
	%	50,0%		50,0%	
	N Avaliado	1		1	
	%	50,0%		50,0%	
Total	N Função Profissional	2		3	
	%	40,0%		60,0%	
Total	N Avaliador	0	0	1	
	%	,0%	,0%	100,0%	
	N Avaliador	2	7	3	
	%	16,7%	58,3%	25,0%	
	N Avaliado	2	7	3	
	%	16,7%	58,3%	25,0%	
Total	N Função Profissional	4	14	7	
	%	16,0%	56,0%	28,0%	

**Quadro 60 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Novos Serviços Nunca/Sempre**

		Informação Novos Serviços Nunca/Sempre			
		Nem atrasada / Nem atempada	Algumas vezes	Sempre	
Tempo de Serviço					
< 3	N Avaliador		3		
	%		100,0%		
	N Avaliado		3		
	%		100,0%		
	Total	N Função Profissional	6		
	%		100,0%		
4 - 14	N Avaliador	2	5		
	%	28,6%	71,4%		
	N Avaliado	2	5		
	%	28,6%	71,4%		
	Total	N Função Profissional	4	10	
	%	28,6%	71,4%		
15 - 26	N Gestor	0	1	0	
	%	,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	1	0	1	
	%	50,0%	,0%	50,0%	
	N Avaliado	1	0	1	
	%	50,0%	,0%	50,0%	
	Total	N Função Profissional	2	1	2
	%	40,0%	20,0%	40,0%	
	Total	N Gestor	0	1	0
		%	,0%	100,0%	,0%
N Avaliador		3	8	1	
%		25,0%	66,7%	8,3%	
N Avaliado		3	8	1	
%		25,0%	66,7%	8,3%	
Total	N Função Profissional	6	17	2	
%	24,0%	68,0%	8,0%		

**Quadro 61 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Informação Organização Insuficiente/Suficiente**

Tempo de Serviço		Informação Organização Insuficiente / Suficiente		
		Suficiente		
		Parcialmente insuficiente	Parcialmente suficiente	Totalmente suficiente
< 3	N Avaliador		3	
	%		100,0%	
	N Avaliado		3	
	%		100,0%	
	Total	N Função Profissional	6	
	%		100,0%	
4 - 14	N Avaliador	1	6	
	%	14,3%	85,7%	
	N Avaliado	1	6	
	%	14,3%	85,7%	
	Total	N Função Profissional	2	12
	%	14,3%	85,7%	
15 - 26	N Gestor		1	0
	%		100,0%	,0%
	N Avaliador		1	1
	%		50,0%	50,0%
	N Avaliado		1	1
	%		50,0%	50,0%
	Total	N Função Profissional	3	2
	%		60,0%	40,0%
Total	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	10	1
	%	8,3%	83,3%	8,3%
	N Avaliado	1	10	1
	%	8,3%	83,3%	8,3%
	Total	N Função Profissional	2	21
	%	8,0%	84,0%	8,0%

**Quadro 62 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Modelo Avaliação Nada importante/Muito Importante**

Tempo de Serviço		Modelo Avaliação				
		Nada importante parcialmente	Indiferente	Importante	Muito importante	
< 3	N Avaliador		1	2		
	%		33,3%	66,7%		
	N Avaliado		1	2		
	%		33,3%	66,7%		
	Total	N Função Profissional	2	4		
	%		33,3%	66,7%		
4 - 14	N Avaliador		1	5	1	
	%		14,3%	71,4%	14,3%	
	N Avaliado		1	5	1	
	%		14,3%	71,4%	14,3%	
	Total	N Função Profissional	2	10	2	
	%		14,3%	71,4%	14,3%	
15 - 26	N Gestor	0	1		0	
	%	,0%	100,0%		,0%	
	N Avaliador	1	0		1	
	%	50,0%	,0%		50,0%	
	N Avaliado	1	0		1	
	%	50,0%	,0%		50,0%	
	Total	N Função Profissional	2	1	2	
	%	40,0%	20,0%		40,0%	
	Total	N Gestor	0	1	0	0
		%	,0%	100,0%	,0%	,0%
N Avaliador		1	2	7	2	
%		8,3%	16,7%	58,3%	16,7%	
N Avaliado		1	2	7	2	
%		8,3%	16,7%	58,3%	16,7%	
Total		N Função Profissional	2	5	14	4
%		8,0%	20,0%	56,0%	16,0%	



**Quadro 63 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Definição Objectivos Nada importante/Muito Importante**

Tempo de Serviço		Indiferente	Importante	Muito importante
< 3	N Avaliador		2	1
	%		66,7%	33,3%
	N Avaliado		2	1
	%		66,7%	33,3%
	Total	N Função Profissional	4	2
	%		66,7%	33,3%
4 - 14	N Avaliador	3	1	3
	%	42,9%	14,3%	42,9%
	N Avaliado	3	1	3
	%	42,9%	14,3%	42,9%
	Total	N Função Profissional	6	6
	%	42,9%	14,3%	42,9%
15 - 26	N Gestor		1	0
	%		100,0%	,0%
	N Avaliador		1	1
	%		50,0%	50,0%
	N Avaliado		1	1
	%		33,3%	50,0%
Total	Total	N Função Profissional	3	2
	%		60,0%	40,0%
	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	3	4	5
	%	25,0%	33,3%	41,7%
Total	N Avaliado	3	4	5
	%	25,0%	33,3%	41,7%
	Total	N Função Profissional	6	10
	% Total	24,0%	36,0%	40,0%

**Quadro 64 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Definição Indicadores Desemp/Estrateg**  
Nada importante/Muito Importante \*

Tempo de Serviço		Definição Indicadores Desemp/Estrateg		
		Indiferente	Importante	Muito importante
<3	N Avaliador		2	1
	%		66,7%	33,3%
	N Avaliado		2	1
	%		66,7%	33,3%
	Total	N Função Profissional	4	2
	%		66,7%	33,3%
4 - 14	N Avaliador	1	6	
	%	14,3%	85,7%	
	N Avaliado	1	6	
	%	14,3%	85,7%	
	Total	N Função Profissional	2	12
	%	14,3%	85,7%	
15 - 26	N Gestor	1	0	0
	%	100,0%	,0%	,0%
	N Avaliador	0	1	1
	%	,0%	20,0%	20,0%
	N Avaliado	0	1	1
	%	,0%	20,0%	20,0%
	Total	N Função Profissional	1	2
	%	20,0%	40,0%	40,0%
Total	N Gestor	1	0	0
	%	100,0%	,0%	,0%
	N Avaliador	1	9	2
	%	8,3%	75,0%	16,7%
	N Avaliado	1	9	2
	%	8,3%	75,0%	16,7%
	Total	N Função Profissional	3	18
	%	12,0%	72,0%	16,0%

**Quadro 65 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Articulação com as práticas de gestão/apoio à tomada de decisão Nada importante/Muito Importante**

Tempo de Serviço		Articulação com as práticas de gestão/apoio à tomada de decisão			
		Indiferente	Importante	Muito importante	
<3	N Avaliador	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	N Avaliado	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	Total	N Função Profissional	2	2	2
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
4 - 14	N Avaliador	1	5	1	
	%	14,3%	71,4%	14,3%	
	N Avaliado	1	5	1	
	%	14,3%	71,4%	14,3%	
	Total	N Função Profissional	2	10	2
	%	14,3%	71,4%	14,3%	
15 - 26	N Gestor	1		0	
	%	33,3%		,0%	
	N Avaliador	1		1	
	%	33,3%		50,0%	
	N Avaliado	1		1	
	%	33,3%		50,0%	
Total	N Função Profissional	3		2	
	%	60,0%		40,0%	
Total	N Gestor	1	0	0	
	%	14,3%	,0%	,0%	
	N Avaliador	3	6	3	
	%	25,0%	50,0%	25,0%	
	N Avaliado	3	6	3	
	%	25,0%	50,0%	25,0%	
Total	N Função Profissional	7	12	6	
	%	28,0%	48,0%	24,0%	

**Quadro 66 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Articulação com a Gestão dos RH**

Tempo de Serviço		Articulação com a Gestão dos RH		
		Indiferente	Importante	Muito importante
<3	N Avaliador		2	1
	%		66,7%	33,3%
	% Total		33,3%	16,7%
	N Avaliado		2	1
	%		66,7%	33,3%
	% Total		33,3%	16,7%
Total	N Função Profissional		4	2
	%		66,7%	33,3%
4 - 14	N Avaliador	1	2	4
	%	14,3%	28,6%	57,1%
	N Avaliado	1	2	4
	%	14,3%	28,6%	57,1%
	N Função Profissional	2	4	8
	%	14,3%	28,6%	57,1%
15 - 26	N Gestor	0	1	
	%	,0%	100,0%	
	N Avaliador	1	0	
	%	100,0%	,0%	
	N Avaliado	1	0	
	%	50,0%	,0%	
Total	N Função Profissional	2	1	
	%	66,7%	33,3%	
Total	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	2	4	5
	%	18,2%	36,4%	45,5%
	N Avaliado	2	4	5
	%	18,2%	36,4%	45,5%
Total	N Função Profissional	4	9	10
	%	17,4%	39,1%	43,5%

**Quadro 67 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Melhoria dos Serviços Nada/Muito Importante**

Tempo de Serviço		Melhoria dos Serviços		
		Indiferente	Importante	Muito importante
<3	N Avaliador	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	N Avaliado	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	Total	N Função Profissional	2	4
	%	33,3%	66,7%	
4 - 14	N Avaliador	2	2	3
	%	28,6%	28,6%	42,9%
	N Avaliado	2	2	3
	%	28,6%	28,6%	42,9%
	Total	N Função Profissional	4	4
	%	28,6%	28,6%	42,9%
15 - 26	N Gestor		1	
	%		100,0%	
	N Avaliador		2	
	%		100,0%	
	N Avaliado		2	
	%		100,0%	
Total	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	3	6	3
	%	25,0%	50,0%	25,0%
	N Avaliado	3	6	3
	%	25,0%	50,0%	25,0%
Total	N Função Profissional	6	13	6
	%	24,0%	52,0%	24,0%

**Quadro 68 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Menção Qualitativa Nada Importante/Muito Importante**

Tempo de Serviço		Menção Qualitativa			
		Indiferente	Importante	Muito importante	
<3	N Avaliador		3		
	%		50,0%		
	N Avaliado		3		
	%		100,0%		
	Total	N Função Profissional	6		
	%		100,0%		
4 - 14	N Avaliador	1	4	2	
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
	N Avaliado	1	4	2	
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
	Total	N Função Profissional	2	8	4
	%	14,3%	57,1%	28,6%	
15 - 26	N Gestor		1	0	
	%		33,3%	,0%	
	N Avaliador		1	1	
	%		33,3%	50,0%	
	N Avaliado		1	1	
	%		33,3%	50,0%	
Total	N Função Profissional		3	2	
	%		60,0%	40,0%	
Total	N Gestor	0	1	0	
	%	,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	1	8	3	
	%	8,3%	66,7%	25,0%	
	N Avaliado	1	8	3	
	%	8,3%	66,7%	25,0%	
Total	N Função Profissional	2	17	6	
	%	8,0%	68,0%	24,0%	

**Quadro 69 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Reconhecimento Nada Importante/Muito Importante**

		Reconhecimento			
Tempo de Serviço		Indiferente	Importante	Muito importante	
<3	N Avaliador	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	N Avaliado	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	Total	N Função Profissional	2	2	2
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
4 - 14	N Avaliador		5	2	
	%		71,4%	28,6%	
	N Avaliado		5	2	
	%		71,4%	28,6%	
	Total	N Função Profissional	10	4	
	%		71,4%	28,6%	
15 - 26	N Gestor		1	0	
	%		33,3%	,0%	
	N Avaliador		1	1	
	%		20,0%	20,0%	
	N Avaliado		1	1	
	%		50,0%	50,0%	
Total	N Função Profissional		3	2	
	%		60,0%	40,0%	
Total	N Gestor	0	1	0	
	%	,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	1	7	4	
	%	8,3%	58,3%	33,3%	
	N Avaliado	1	7	4	
	%	8,3%	58,3%	33,3%	
	Total	N Função Profissional	2	15	8
	%	8,0%	60,0%	32,0%	

**Quadro 70 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Condições de Trabalho**

		Condições de Trabalho				
		Nada importante	Indiferente	Importante	Muito importante	
Tempo de Serviço		parcialmente				
< 3	N Avaliador	1			2	
	%	33,3%			66,7%	
	N Avaliado	1			2	
	%	33,3%			66,7%	
	Total	N Função Profissional	2		4	
	%	33,3%			66,7%	
4 - 14	N Avaliador		1	6		
	%		14,3%	85,7%		
	N Avaliado		1	6		
	%		14,3%	85,7%		
	Total	N Função Profissional	2	12		
	%		14,3%	85,7%		
15 - 26	N Gestor		0	1	0	
	%		,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador		1	0	1	
	%		50,0%	,0%	50,0%	
	N Avaliado		1	0	1	
	%		50,0%	,0%	50,0%	
	Total	N Função Profissional	2	1	2	
	%		40,0%	20,0%	40,0%	
Total	N Gestor	0	0	1	0	
	%	,0%	,0%	100,0%	,0%	
	N Avaliador	1	2	6	3	
	%	8,3%	16,7%	50,0%	25,0%	
	N Avaliado	1	2	6	3	
	%	8,3%	16,7%	50,0%	25,0%	
	Total	N Função Profissional	2	4	13	6
	%	8,0%	16,0%	52,0%	24,0%	



**Quadro 71 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Diagnóstico das Necessidades de Formação Profissional**

Tempo de Serviço		Muito importante		
		Indiferente	Importante	
< 3	N Avaliador		2	1
	%		66,7%	33,3%
	N Avaliado		2	1
	%		66,7%	33,3%
	Total	N Função Profissional	4	2
	%		66,7%	33,3%
4 - 14	N Avaliador	2	4	1
	%	28,6%	57,1%	14,3%
	N Avaliado	2	4	1
	%	28,6%	57,1%	14,3%
	Total	N Função Profissional	4	8
	%	28,6%	57,1%	14,3%
15 - 26	N Gestor	1	0	0
	%	100,0%	,0%	,0%
	N Avaliador	0	1	1
	%	,0%	50,0%	50,0%
	N Avaliado	0	1	1
	%	,0%	50,0%	50,0%
Total	Total	N Função Profissional	1	2
	%		20,0%	40,0%
	N Gestor	1	0	0
	%	100,0%	,0%	,0%
	N Avaliador	2	7	3
	%	16,7%	58,3%	25,0%
Total	N Avaliado	2	7	3
	%	16,7%	58,3%	25,0%
	Total	N Função Profissional	5	14
	%		20,0%	56,0%
				24,0%

**Quadro 72 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Perspetivas de Desenvolvimento**  
Progressão Carreira

Tempo de Serviço		Perspetivas de Desenvolvimento			
		Indiferente	Importante	Muito importante	
<3	N Avaliador	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	N Avaliado	1	1	1	
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
	Total	N Função Profissional	2	2	2
	%	33,3%	33,3%	33,3%	
4 - 14	N Avaliador	4	1	2	
	%	57,1%	14,3%	28,6%	
	N Avaliado	4	1	2	
	%	57,1%	14,3%	28,6%	
	Total	N Função Profissional	8	2	4
	%	57,1%	14,3%	28,6%	
15 - 26	N Gestor	1	0		
	%	100,0%	,0%		
	N Avaliador	1	1		
	%	50,0%	50,0%		
	N Avaliado	1	1		
	%	33,3%	50,0%		
Total	N Gestor	3	2		
	%	60,0%	40,0%		
	N Avaliador	1	0	0	
	%	100,0%	,0%	,0%	
	N Avaliador	6	3	3	
	%	50,0%	25,0%	25,0%	
Total	N Avaliado	6	3	3	
	%	50,0%	25,0%	25,0%	
	Total	N Função Profissional	13	6	6
	%	52,0%	24,0%	24,0%	

**Quadro 73 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Remuneração**

Tempo de Serviço		Nada importante		Muito	
		parcialmente	Indiferente	Importante	importante
<3	N Avaliador			3	
	%			100,0%	
	N Avaliado			3	
	%			100,0%	
	Total	N Função Profissional		6	
	%			100,0%	
4 - 14	N Avaliador	1	3		3
	%	14,3%	42,9%		42,9%
	N Avaliado	1	3		3
	%	14,3%	42,9%		42,9%
	Total	N Função Profissional		6	6
	%	14,3%	42,9%		42,9%
15 - 26	N Gestor		0	1	0
	%		,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador		1	1	0
	%		50,0%	50,0%	,0%
	N Avaliado		1	0	1
	%		50,0%	,0%	50,0%
Total	N Gestor	0	0	1	0
	%	,0%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	4	4	3
	%	8,3%	33,3%	33,3%	25,0%
	N Avaliado	1	4	3	4
	%	8,3%	33,3%	25,0%	33,3%
Total	N Função Profissional	2	8	8	7
	%	8,0%	32,0%	32,0%	28,0%

**Quadro 74 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Benefícios Sociais**

Tempo de Serviço		Benefícios Sociais		
		Indiferente	Importante	Muito importante
<3	N Avaliador	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	N Avaliado	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	Total	N Função Profissional	2	4
	%	33,3%	66,7%	
4 - 14	N Avaliador	4	2	1
	%	57,1%	28,6%	14,3%
	N Avaliado	4	2	1
	%	57,1%	28,6%	14,3%
	Total	N Função Profissional	8	4
	%	57,1%	28,6%	14,3%
15 - 26	N Gestor	1		0
	%	100,0%		,0%
	N Avaliador	1		1
	%	50,0%		50,0%
	N Avaliado	1		1
	%	50,0%		50,0%
Total	Total	N Função Profissional	3	2
	%	60,0%		40,0%
	N Gestor	1	0	0
	%	100,0%	,0%	,0%
	N Avaliador	6	4	2
	%	50,0%	33,3%	16,7%
Total	N Avaliado	6	4	2
	%	50,0%	33,3%	16,7%
	Total	N Função Profissional	13	8
	%	52,0%	32,0%	16,0%

**Quadro 75 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus a AD Inadequado/Adequado às necessidades**

		Parcialmente inadequadas		Parcialmente Adequadas	Totalmente Adequadas	
Tempo de Serviço			Indiferente			
<3	N Avaliador		1	2		
	%		33,3%	66,7%		
	N Avaliado		1	2		
	%		33,3%	66,7%		
	Total	N Função Profissional	2	4		
	%		33,3%	66,7%		
4 - 14	N Avaliador	1	3	2	1	
	%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	
	N Avaliado	1	3	2	1	
	%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	
	Total	N Função Profissional	2	6	4	2
	%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	
15 - 26	N Gestor		0	1		
	%		,0%	100,0%		
	N Avaliador		2	0		
	%		50,0%	,0%		
	N Avaliado		2	0		
	%		50,0%	,0%		
Total	N Função Profissional	4	1			
	%		80,0%	20,0%		
Total	N Gestor	0	0	1	0	
	%	,0%	,0%	11,1%	,0%	
	N Avaliador	1	6	4	1	
	%	8,3%	50,0%	33,3%	8,3%	
	N Avaliado	1	6	4	1	
	%	8,3%	50,0%	33,3%	8,3%	
Total	N Função Profissional	2	12	9	2	
	%	8,0%	48,0%	36,0%	8,0%	

**Quadro 76** - Função Profissional/Tempo de Serviço versus a AD sem contributo/com contributo à melhoria do desempenho

		Avaliação				
		Parcialmente inadequadas	Indiferente	Parcialmente Adequadas		Totalmente Adequadas
Tempo de Serviço						
<3	N Avaliador		1	2		
	%		33,3%	66,7%		
	N Avaliado		1	2		
	%		16,7%	33,3%		
	Total	N Função Profissional	2	4		
	%		33,3%	66,7%		
4 - 14	N Avaliador	1	3	2	1	
	%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	
	N Avaliado	1	3	2	1	
	%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	
	Total	N	2	6	4	2
	%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	
15 - 26	N Gestor		0		1	
	%		,0%		100,0%	
	N Avaliador		2		0	
	%		50,0%		,0%	
	N Avaliado		2		0	
	%		50,0%		,0%	
Total	N Função Profissional		4		1	
	%		80,0%		20,0%	
Total	N Gestor	0	0	0	1	
	%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
	N Avaliador	1	6	4	1	
	%	8,3%	50,0%	33,3%	8,3%	
	N Avaliado	1	6	4	1	
	%	8,3%	50,0%	33,3%	8,3%	
Total	N Função Profissional	2	12	8	3	
	%	8,0%	48,0%	32,0%	12,0%	

**Quadro 77** - Função Profissional/Tempo de Serviço versus Contributos da AD com as oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira\_Muito insatisfeito/Muito satisfeito

Tempo de Serviço		Medianamente		
		Insatisfeito	satisfeito	Satisfeito
<3	N Avaliador		1	2
	%		33,3%	66,7%
	N Avaliado		1	2
	%		33,3%	66,7%
	Total		2	4
	%		33,3%	66,7%
4 - 14	N Avaliador	1	3	3
	%	14,3%	42,9%	42,9%
	N Avaliado	1	3	3
	%	14,3%	42,9%	42,9%
	Total	2	6	6
	%	14,3%	42,9%	42,9%
15 - 26	N Gestor		0	1
	%		,0%	100,0%
	N Avaliador		1	1
	%		50,0%	50,0%
	N Avaliado		1	1
	%		50,0%	50,0%
Total	N Função Profissional		2	3
	%		40,0%	60,0%
	N Gestor	0	0	1
	%	,0%	,0%	100,0%
	N Avaliador	1	5	6
	%	8,3%	41,7%	50,0%
Total	N Avaliado	1	5	6
	%	8,3%	41,7%	50,0%
	Total	2	10	13
	%	8,0%	40,0%	52,0%

**Quadro 78 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus No decurso da AD o ambiente é Concorrente/Cooperativo**

Tempo de Serviço		Nem concorrente /		Muito
		Nem cooperativo	Cooperativo	Cooperativo
<3	N Avaliador	1		2
	%	33,3%		66,7%
	N Avaliado	1		2
	%	33,3%		66,7%
	Total	N Função Profissional	2	4
	%	33,3%		66,7%
4 - 14	N Avaliador	2	2	3
	%	28,6%	28,6%	42,9%
	N Avaliado	2	2	3
	%	28,6%	28,6%	42,9%
	Total	N Função Profissional	4	6
	%	28,6%	28,6%	42,9%
15 – 26	N Gestor		0	1
	%		,0%	100,0%
	N Avaliador		1	1
	%		50,0%	50,0%
	N Avaliado		1	1
	%		50,0%	50,0%
Total	Total	N Função Profissional	2	3
	%		40,0%	60,0%
	N Gestor	0	0	1
	%	,0%	,0%	100,0%
	N Avaliador	3	3	6
	%	25,0%	25,0%	50,0%
Total	N Avaliado	3	3	6
	%	25,0%	25,0%	50,0%
	Total	N Função Profissional	6	13
	%	24,0%	24,0%	52,0%



**Quadro 79 - Função Profissional/Tempo de Serviço versus A AD é Nada adequada/Adequada**

Tempo de Serviço		Razoavelmente Adequada		Bastante Adequada
		Adequada	Adequada	Adequada
<3	N Avaliador	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	N Avaliado	1	2	
	%	33,3%	66,7%	
	Total	N Função Profissional	2	4
	%	33,3%	66,7%	
4 - 14	N Avaliador	2	4	1
	%	28,6%	57,1%	14,3%
	N Avaliado	2	4	1
	%	28,6%	57,1%	14,3%
	Total	N Função Profissional	4	8
	%	28,6%	57,1%	14,3%
15 - 26	N Gestor	0	1	0
	%	,0%	100,0%	,0%
	N Avaliador	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
	N Avaliado	1	0	1
	%	50,0%	,0%	50,0%
Total	N Gestor	2	1	2
	%	40,0%	20,0%	40,0%
	N Avaliador	4	6	2
	%	33,3%	50,0%	16,7%
	N Avaliado	4	6	2
	%	33,3%	50,0%	16,7%
Total	N Função Profissional	8	13	4
	%	32,0%	52,0%	16,0%

### 3. DISCUSSÃO

Da análise efetuada é possível concluir que 100% dos inquiridos considera a AD adequada; 92% refere a comunicação como suficiente; a menção qualitativa importante e o reconhecimento importante; diz-se satisfeito com o contributo da AD nas oportunidades de desenvolvimento/progressão de carreira. Por conseguinte, 88% descreve como importante a definição dos objetivos; 84% considera a informação atempada; admite ter reconhecimento no trabalho realizado; considera a AD eficaz até à presente data. Acresce que 80% refere a AD como extremamente importante no diagnóstico das necessidades formativas e de desenvolvimento profissional, 76% refere a AD como coerente, o ambiente da AD como cooperativo, define a operacionalização como eficaz; a articulação da AD com a GRH importante e importante para a melhoria dos serviços e para as condições de trabalho, confirma receber informação de novos serviços/produtos e considera a definição de objetivos importantes. Ainda da totalidade dos trabalhadores inquiridos, 72% assume que o modelo de avaliação na AMI é importante; considera efetuados os procedimentos da articulação do sistema/processo; 68% concorda com os resultados; 64% participa nas práticas da AD; 60% assume ter algumas iniciativas e até considera a participação indiferente, considera a AD importante para a definição da remuneração e refere a AD como um processo simples e adequado; 52% considera a AD como um processo proativo e a utilização dos resultados útil.

48% dos trabalhadores inquiridos descreve a AD como um processo ágil, assume dificuldades com a utilização da AD, considera os critérios claros, reporta-se à AD como importante para a determinação dos benefícios sociais; descreve a AD como importante para as perspetivas de desenvolvimento e progressão da carreira; 44% descreve a AD como adequada às necessidades e importante na contribuição para a melhoria no desempenho.

#### **4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Da análise efetuada é possível concluir:

Os inquiridos consideram as práticas da Avaliação de Desempenho praticada até à presente data adequada e eficaz, inclusive, referem que a AD é extremamente importante no diagnóstico das necessidades e no desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Os inquiridos realizam uma autocrítica e auto-apreciação do seu trabalho, estabelecem uma comparação entre os resultados desejados e os resultados atingidos, procuram razões para eventuais desvios e expressam necessidades de formação e perspectivas de evolução futura;

Contrariamente a estudos anteriores, tal como o estudo realizado no ano de 2010, os inquiridos descrevem a AD como um processo ágil, os critérios claros, embora mantenham a opinião de que as cotações dos diversos fatores da avaliação de desempenho, não estão uniformizadas, podendo assim se verificar uma tendência para a inconsistência nos resultados atribuídos por diferentes avaliadores;

De acordo com o exposto pelos inquiridos, com vista a ampliar a aceitação e o envolvimento dos diversos intervenientes e assegurar a eficácia da AD, parece ser importante:

- Promover uma comunicação eficaz;
- Distinguir o tipo de participação e dificuldades dos avaliadores na avaliação formal de desempenho, para formar e sensibilizar;
- Rever critérios e atribuição de cotações;
- Uniformizar significados dos conceitos e factores utilizados na avaliação de desempenho;
- Rever a utilização dos resultados e a divulgação/comunicação dessa mesma utilização, junto dos diversos intervenientes.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações*. Lisboa: Editora RH.

Parreira, A. (1989 a). *Comunicação e motivação nos grupos e reuniões de trabalho*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas;

Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Santos, N. (1996b). *Crescimento económico e desenvolvimento*. *Marketing Industrial*, 4, 40-51;

Santos, N. (1996c). *Cooperação, competição e mudança organizacional*. *Psicoterapia Breve*, V (1), 70-77;

Tajfel, H. (1982). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume I* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981);

Tajfel, H. (1983). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume II* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981);

Tap, P. (1996). *A sociedade pigmalião - integração social e realização da pessoa* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Instituto Piaget. (Original publicado em 1988).

## **ANEXO IX**

Instrumento da Colheita de Dados – Formulário do Questionário: A Opinião dos  
Trabalhadores sobre a Avaliação de Desempenho na AMI

## INQUÉRITO

Estamos a contactá-lo(a) no sentido de preencher um inquérito sobre as práticas da avaliação de desempenho na AMI, no âmbito de um estudo de apoio à elaboração de uma dissertação de mestrado (a apresentar na Universidade de Évora), na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Agradecemos a sua colaboração e solicitamos que responda a todas as questões, pois a sua opinião é fundamental.

Assim, de seguida encontrará um conjunto de questões sobre a **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** a decorrer na AMI, às quais deverá procurar responder considerando a sua experiência.

Todo o conteúdo do inquérito é confidencial (só terão acesso aos dados iniciais o investigador e o orientador da dissertação), os resultados destinam-se exclusivamente à elaboração da referida dissertação de mestrado.

**De forma a caracterizar a população alvo deste estudo, solicitamos que preencha os seguintes dados:**

A – Sexo	
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

B – Função Profissional	
<input type="checkbox"/>	Administrador/Gestor
<input type="checkbox"/>	Avaliador
<input type="checkbox"/>	Avaliado

C – Categoria Profissional	
<input type="checkbox"/>	Administrador
<input type="checkbox"/>	Diretor
<input type="checkbox"/>	Diretor Adjunto
<input type="checkbox"/>	Coordenador
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior
<input type="checkbox"/>	Técnico Profissional/Administrador
<input type="checkbox"/>	Técnico Operário
<input type="checkbox"/>	Estagiário

D – Tempo de Serviço	
<input type="checkbox"/>	1 Ano
<input type="checkbox"/>	< 3 anos
<input type="checkbox"/>	4 – 14 anos
<input type="checkbox"/>	15 – 26 anos

**1– Como considera a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO até à presente data?**

	1	2	3	4	5	
Ineficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eficaz
Incoerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Coerente
Pesado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ágil/rápido
Reativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Proativo
Burocrático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Simples

**2 – Tendo em conta a sua experiência na AD, qual a sua apreciação relativamente a:**

		1	2	3	4	5	
2.1 – Sistema	Inadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adequado
2.2 – Processo	Inadequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adequado
2.3 – Articulação: Processo – Sistema	Procedimentos Não Efetuados/Falhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Procedimentos Efetuados
2.4 – Operacionalização	Ineficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eficaz
2.5 – Resultados	Discordância/Insatisfação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordância/Satisfação
2.6 – Utilização dos Resultados	Sem utilidade/Importância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Com utilidade/Importância

**3 – Como avalia a sua própria intervenção na AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, relativamente a?**

		1	2	3	4	5	
3.1 – A sua participação no processo de apreciação de desempenho é:	Nenhuma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bastante
3.2 – Tem tido a iniciativa de contribuir com ideias inovadoras, sugestões:	Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frequentemente
3.3 – Identifica dificuldades na utilização da AD	Nenhuma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bastante
3.4 – Os critérios de apreciação do S/desempenho são:	Nada Claros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito Claros
3.5 – O trabalho por si realizado é:	Nada Reconhecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bastante Reconhecido

**4 - Considera que a COMUNICAÇÃO no decurso da AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, é:**

4.1 – Eficaz	4.2 - Ineficaz
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.3 - Porque:**

		1	2	3	4	5	
4.3.1 – A informação que recebe para o desempenho da sua função é:	Insuficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Suficiente
4.3.2 – A informação que recebe para o desempenho da sua função chega:	Muito Atrasada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atempadamente
4.3.3 – Recebe informação acerca de novos produtos/serviços:	Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sempre
4.3.4 – A informação que recebe sobre a AMI (mudanças, decisões...) é:	Insuficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Suficiente

**5 – Qual a importancia da utilização dos resultados da AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, para os seguintes factores:**

	Nada Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
<b>5.1 - Utilização dos Resultados Organizacionais</b>					
5.1.1 – Modelo de Avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.2 – Definição de Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.3 – Definição de Indicadores de Desempenho/Estratégia Global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.4 – Articulação com as Práticas de Gestão/Apoio à Tomada de Decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.5 – Articulação com a Gestão dos Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.6 – Melhoria de Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.7 – Menção Qualitativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5.2 - Utilização dos Resultados Individuais</b>					
5.2.1– Reconhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.2– Condições de Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.3– Diagnóstico das Necessidades de Formação Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.4– Perspetivas de desenvolvimento /Progressão Carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.5– Remuneração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.6– Benefícios Sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**6 - Como classifica as implicações ou contributos da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores da AMI?**

	1	2	3	4	5	
Inadequadas às minhas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito adequadas às minhas necessidades
Sem contributo para a melhoria do meu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Com bastante contributo para a melhoria do meu desempenho

**7 – Como classifica os contributos da AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO com as OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO/PROGRESSÃO DE CARREIRA?**

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Medianamente satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8 – No decurso da AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO o ambiente é:**

	1	2	3	4	5	
<b>Concorrente</b> (competir pelos mesmos objetivos; rivalidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Cooperativo</b> (trabalho conjunto; colaboração e contribuição para consecução dos objetivos)

**9 – Atendendo à Missão e Estatutos da Organização AMI, enquadrada no mercado e conjuntura económica actual, considera que a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, é:**

Nada Adequada	Pouco Adequada	Razoavelmente Adequada	Adequada	Bastante Adequada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:**

**Aspetos Positivos:**

---



---



---

**Aspetos Negativos:**

---



---



---

**Aspetos a Melhorar/Sugestões:**

---



---



---

Obrigado pela sua participação!